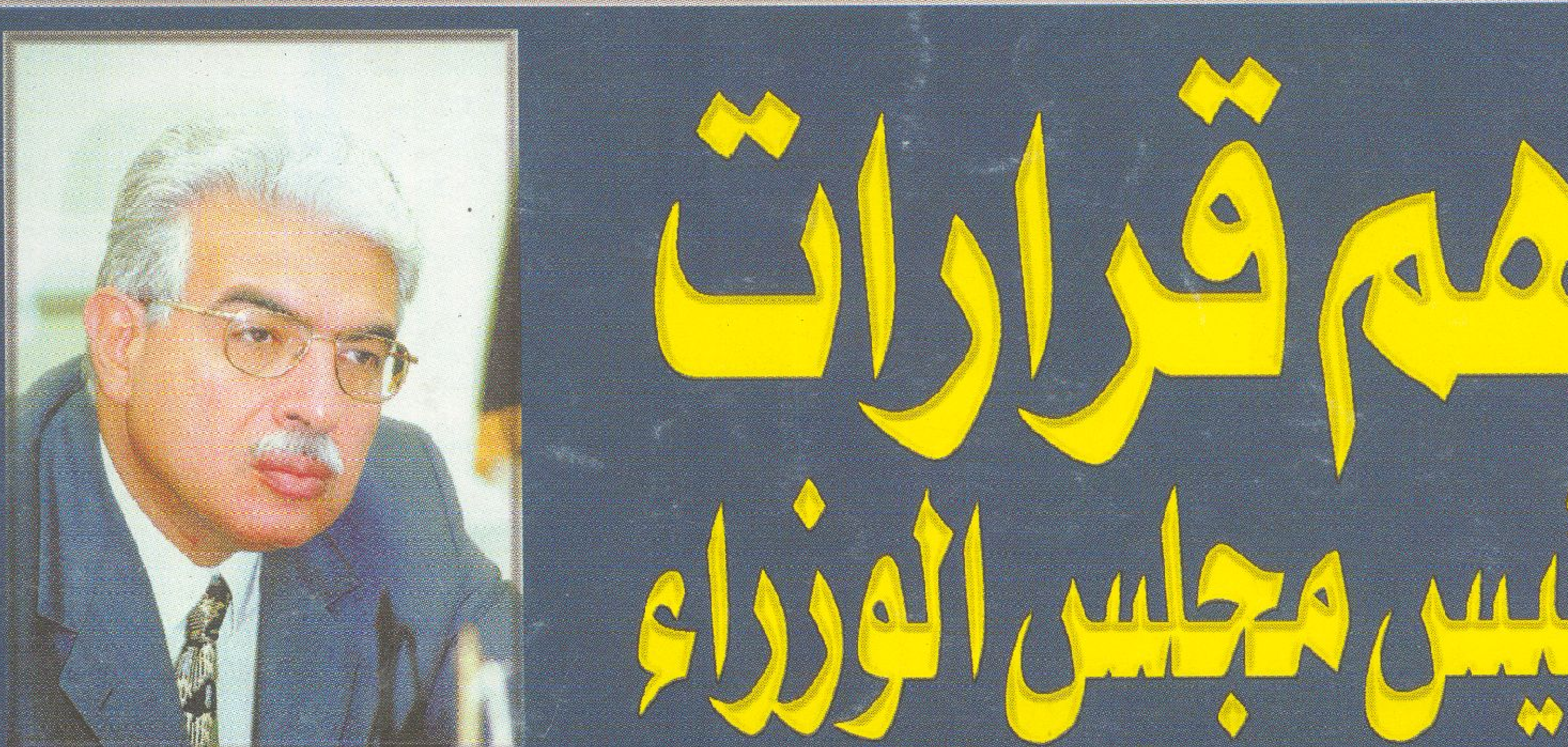
# التنمية الإدارية

● العـــدد ١٠٨ ● يوليه ٢٠٠٥ ● ( مجلــة علميــة ربع سنويــة ▬ يصدرها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة )

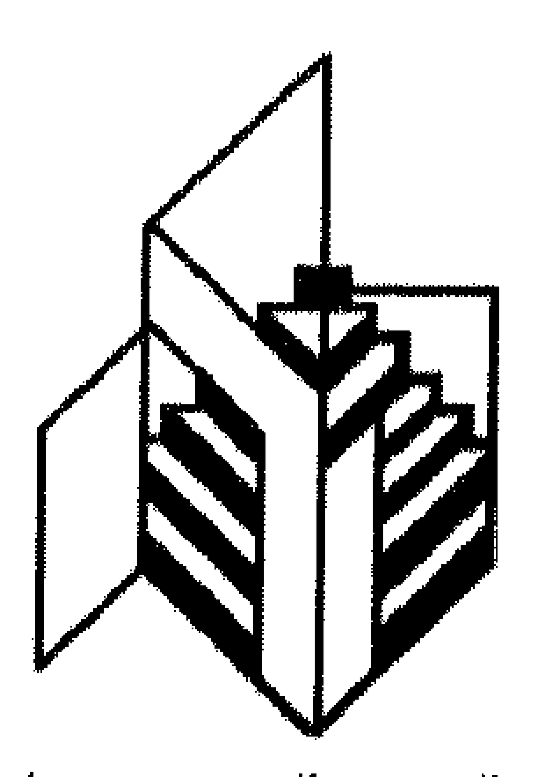


## أهم قرارات رئيس مجلس الوزراء

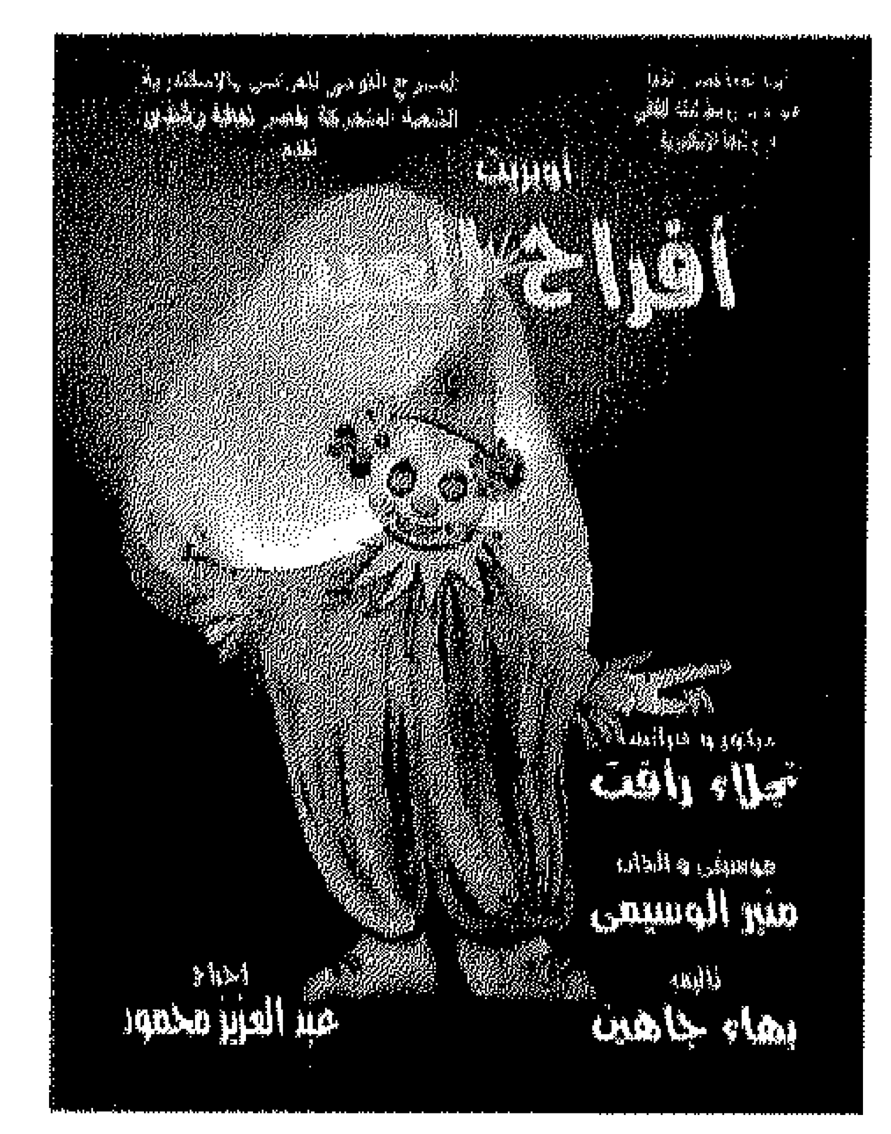
المؤتمر السنوى التاسع ٤، ٥ ديسمبر ٢٠٠٤

إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين

كلية التجارة

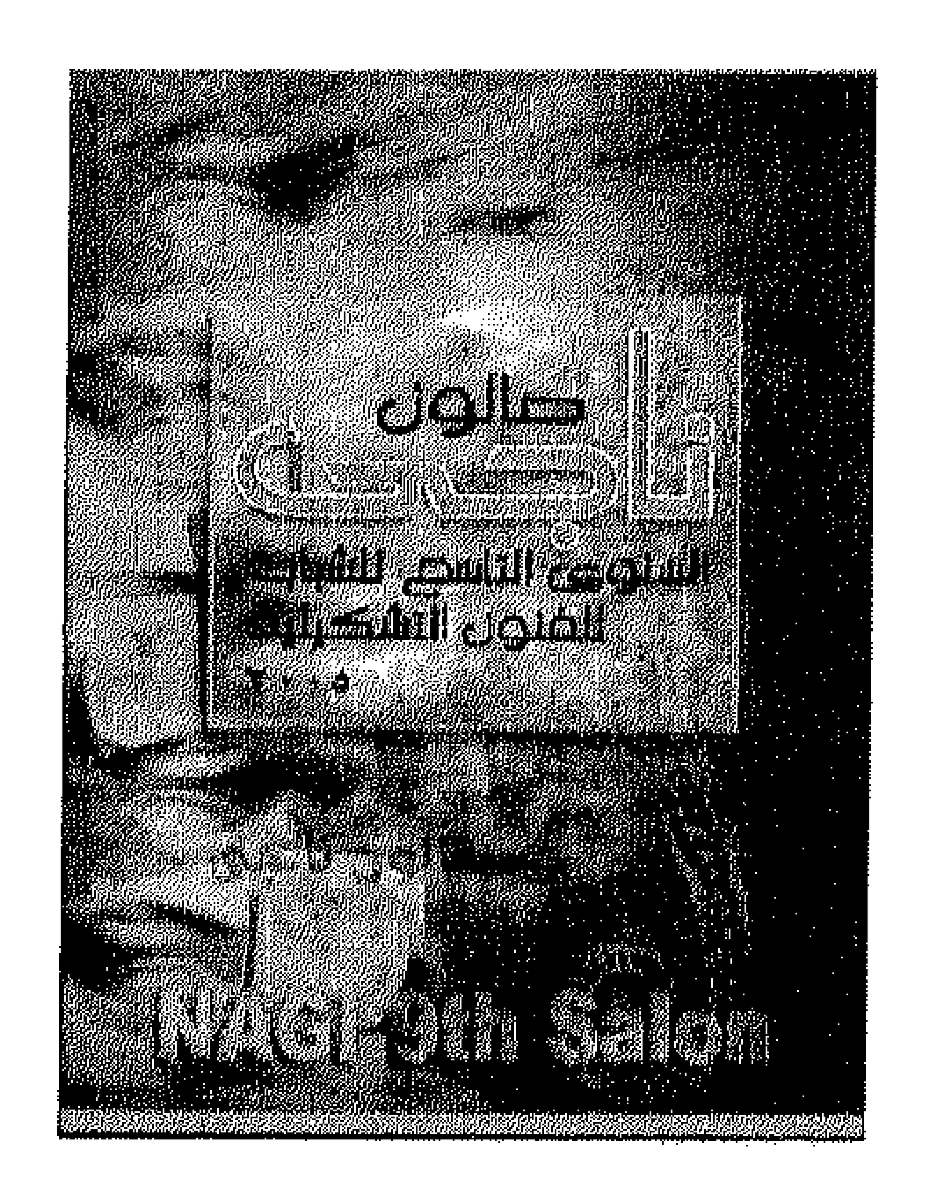


الهيئة العامة لقصور الثقافة



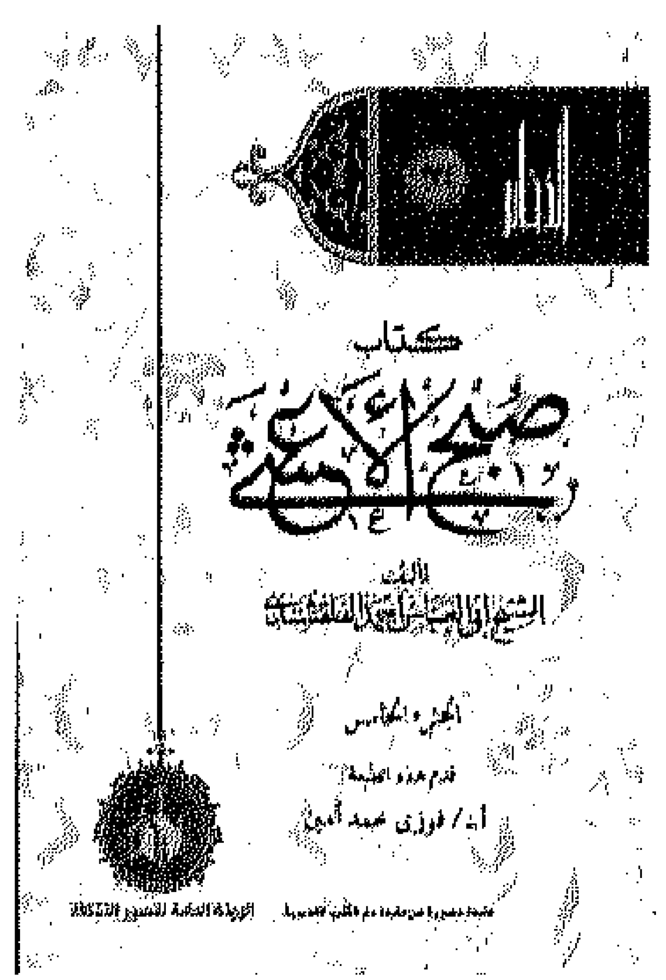


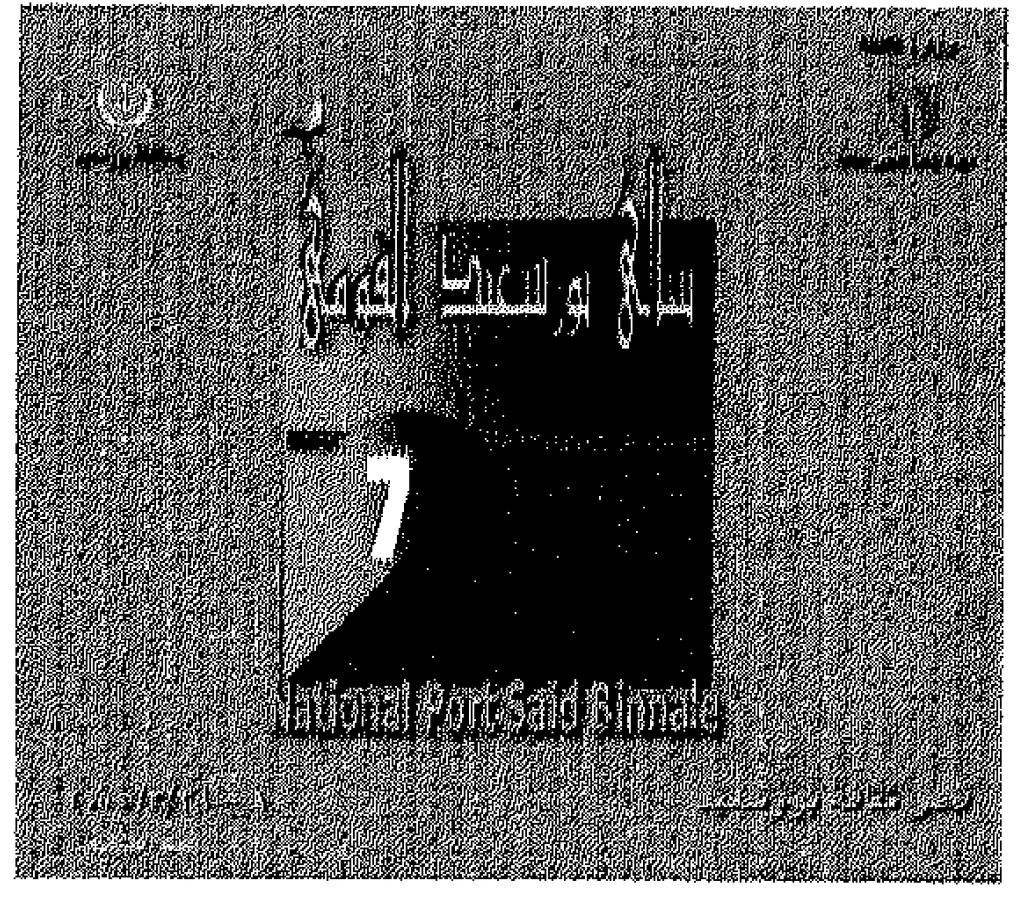


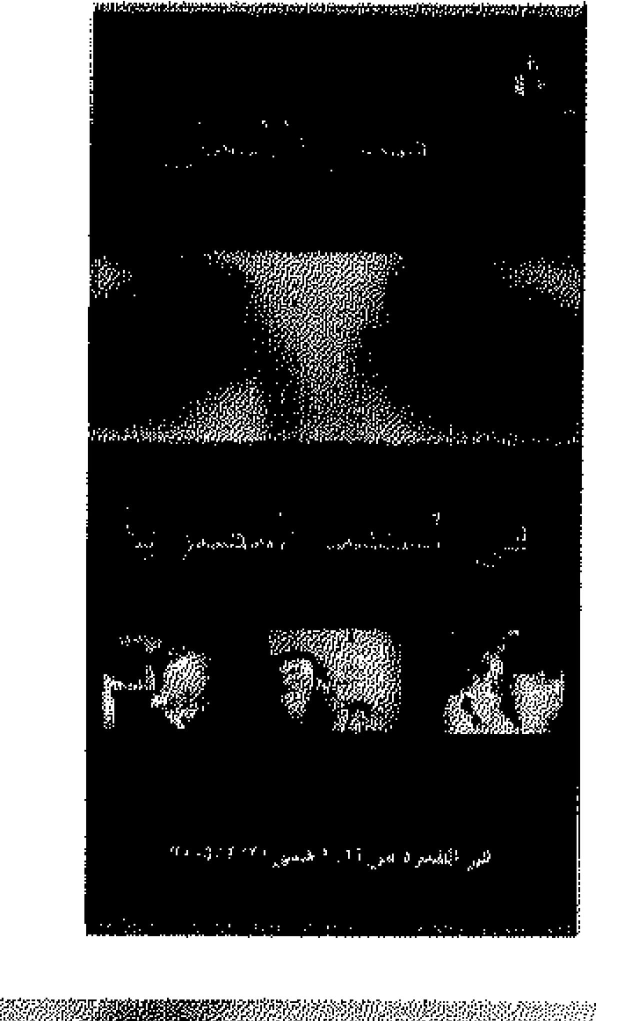








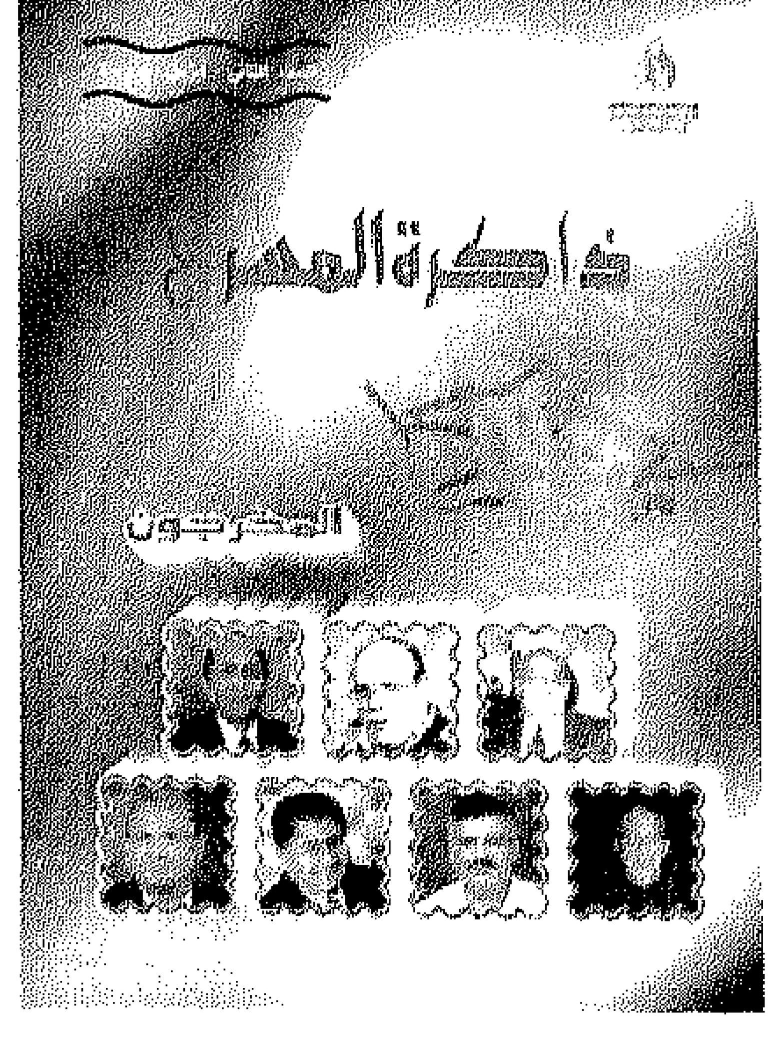



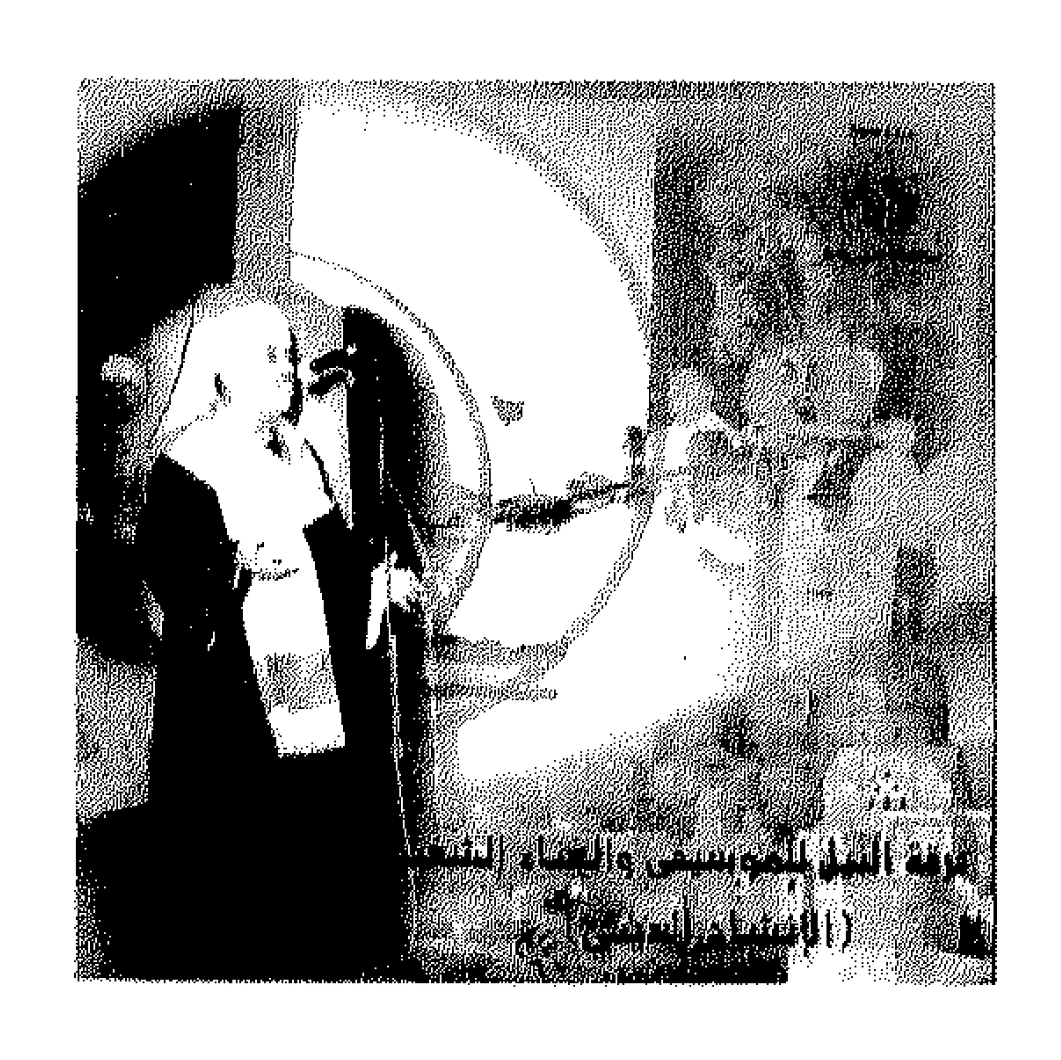




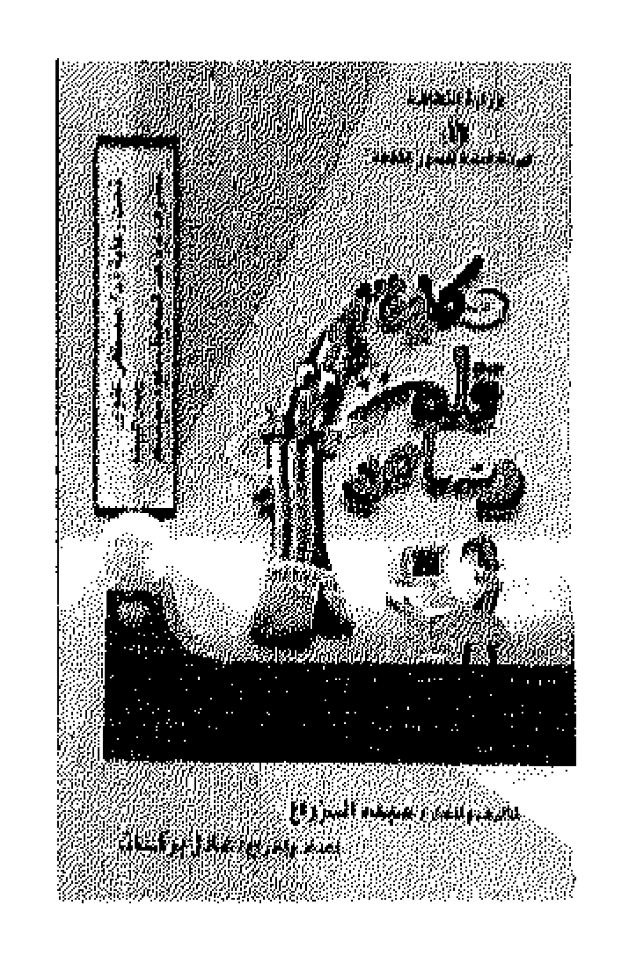








مجلة علمية ربع سنوية

1

التنمية الإدارية

# التنمية الإدارية

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

• العدد (١٠٨) • السنة (٢٦) • يوليه ٢٠٠٥ م



رقم الايداع بدار الكتب: ٦١٣٩

طبعت بمطابع اخبار اليوم شارع الصحافة

١ طريق النصر ـ مدينة نصر ـ القاهرة ت: ٢٦٠٢٠٨٣

مجلة علمية ربع سنوية

# التنمية الادارية
مجلة علمية

## إقرأ في هذا العدد



### أهداف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

● أنشىء الجهاز بالقانون رقم ١٨ لسنة ١٩٦٤.

(*) اختصاصات الجهاز:

● إقتراح القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين وابداء الرأى في المشروعات المتعلقة بشئونهم قبل اقرارها.

● دراسة وتقييم الموقف التنظيمي لكافة الأجهزة الجديدة أو تعديل الهياكل التنظيمية للأجهزة القائمة قبل اعتمادها من السلطة المختصة.

● وضع القواعد والنظم الخاصة بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف في الأجهزة الإدارية وتطويرها ومراجعة مشروعات ترتيب وموازنات الوظائف

(*) هدف الجهاز:

● تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق العدالة بين العاملين والتأكد من مدى تحقيق الأجهزة التنفيذية لمسئولياتها في ميدان الإنتاج والخدمات.

### الاشتراكات والمراسلات وقواعد النشر بالمجلة

**الإعلانات:**

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة الأسعار المعتمدة.

● **قواعد النشر في المجلة:**

تقبل إدارة المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها إذا توفرت فيها الشروط التالية:

● أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة التي صدرت من أجلها كمجلة علمية تهتم بموضوع التنمية الإدارية.

● تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها

مجلة علمية ربع سنوية

تلفاكس: ٢٦٠٢٠٨٣



صورة الغلاف
*ضوابط استحقاق الحافز المنصوص عليه فى قرار رئيس مجلس الوزراء*

التنمية الإدارية
أهم قرارات رئيس مجلس الوزراء

**(*) الاشتراكات:**
الاشتراك السنوى داخل الجمهورية اثنى عشر جنيها شاملة مصروفات البريد تسدد الاشتراكات نقدا أو بشيك باسم السيد/ أمين صندوق مجلة التنمية الإدارية - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

## أهداف الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

للأجهزة الإدارية قبل اعتمادها من السلطة المختصة واقتراح القواعد والأسس العامة التى تحكم نظام الحوافز وتقديم المعونة الفنية عند طلبها للأجهزة الإدارية بالدولة فى مجال ترتيب وموازنة الوظائف.

● اعداد الدراسات الخاصة بمشروعات تطوير الإدارة الحكومية بهدف اجراء تحسين سريع على الأسلوب الذى تؤدى به الخدمات للجماهير.

● اقتراح ومتابعة تنفيذ سياسات وخطط التدريب الإدارى للعاملين بالدولة وتقدير الاعتمادات المالية اللازمة لها.

وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء.

● تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

● كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

● تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده ادارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

● للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

الأفــــــاق

# المديرة ورائدة الأعمال المصرية



د. صفوت النحاس

من المعتقدات الإدارية السائدة أن «التغيير هو الثابت الوحيد» ويمثل هذا المعتقد الإدارى حجر الزاوية لكثير من الفلسفات والممارسات الإدارية للمنظمات على مر العصور فمن فترة كان كل اهتمام المنظمات بتعظيم الكفاءة والعائد على الاستثمار ثم تحول اهتمام المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر اساسى لتحقيق أهداف المنظمة وما أن أدرك رجل الإدارة أن المنظمات لا تعيش فى فراغ وأنها - إلى حد كبير - وليدة البيئة المحيطة التى تعمل بها حتى الاهتمام إلى دراسة تأثير المتغييرات البيئية على أداء تلك المنظمات وهكذا تدور الافكار الإدارية فى حلقات لانهاية من التغيير بهدف تحقيق البقاء والنمو والاستمرار للمنظمات.

إذا قبلنا الحقيقة الإدارية السابقة. فإننا بالتبعية نقبل أن النظرة إلى المديرة العربية ودورها فى مجال الأعمال قد تغير عبر الزمان والشاهد على ذلك أن العديد من المجالات العمل التى كانت مناطق محظورة فى وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعيها أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكرا على الرجال أصبح للمديرة فيها نصيب كبير «وزيرات مثلا» وكما هو واضح لنا جميعا استطاعت المرأة المصرية أن تدخل العديد من مجالات العمل فى كافة الميادين فها هى المرأة تعمل فى مجالات اقتصادية عديدة منها التعليم والصحة والسياحة والإعلام والصحافة والعمل الحكومى، ليس هذا فحسب فقد عملت المرأة المصرية أيضا فى مجال المنظمات الأهلية والمنظمات التطوعية مثل مجال شئون المرأة ورعاية الأسرة والطفولة والمؤسسات الخيرية وأثبتت فيها نجاحا ملموسا وبالاضافة إلى ما سبق فقد بدأت المرأة فى ممارسة أعمال الريادة والمشروعات الصغيرة أن دخول المرأة المصرية تلك المجالات هو بداية طبيعية لتوليها المناصب العليا فى مجالات عمل عديدة ومن ثم هو بداية عصر جديد للمديرة العربية.

غير أن التقدم الذى احرزته المديرة المصرية فى مجال العمل لم يتحقق من خلال الجهود الفردية للمرأة ورغبتها فى الخروج إلى العمل فلا شك أن المتغيرات التى طرأت على بيئة الأعمال العربية «سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا، تكنولوجيا» أكدت أهمية تواجد المرأة فى ساحات العمل نظرا لكونها طاقة اقتصادية خلاقة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر فى احداث التنمية

**بداية عصر جديد للمديرة العربية**

وبقدر ما ساهمت المتغيرات البيئية فى خلق فرص مناسبة لنمو المديرة المصرية فقد وضعت أيضا العديد من المعوقات أمامها، فلا شك أن تطور شكل المنظمات وتحول العديد منها من شركات محلية إلى شركات دولية استدعى بالضرورة أن ينتقل بين مناطق جغرافية عدة أو العمل لفترات طويلة دون انقطاع ولا شك أن مثل تلك المتطلبات تضع عبئا اضافيا على المرأة العربية وتحد من طموحاتها أحيانا، وبمعنى آخر فإن المتغيرات البيئية تأتى غالبا بالعديد من الفرص والقيود التى تؤثر على نمو ونجاح المديرة المصرية.

إلى جانب ما يمكن أن تحدثه المتغيرات البيئية من فرص أو قيود على المديرة المصرية فقد كان للمرأة نفسها دور أساسى وفاعل فى تغيير نظرة وفلسفة مجتمع الأعمال إليها، فلا شك أن دوافع المرأة للانجاز وتحقيق الذات وقدرتها على التعامل مع الغير وامتلاكها لمصادر المعرفة قد أدى إلى زيادة قدرة المديرة المصرية على إدارة العديد من الأعمال.

غير أن مساهمات المديرة فى مجالات العمل المختلفة مازالت أيضا مقيدة بالعديد من الاعتبارات التي تفرضها البيئة وطبيعة المرأة العربية، ومن ثم فإن الواقع العملى يؤكد أن احتمالات نجاح المديرة العربية هى محصلة التفاعل بين قدرتها ورغبتها فى العمل وبين القيود التى تفرضها طبيعة المرأة العربية.

# التعديل الدستورى.. خطوة جديدة فى ممارسة الديمقراطية



بقلم:
طوسون نبيل دعبس

خطوة غير مسبوقة فى طريق الديمقراطية تلك التى أعلنها السيد رئيس الجمهورية وذلك بتعديل «المادة ٧٦» من الدستور والتى تنص على اختيار رئيس الجمهورية بنظام الاستفتاء إلى اختياره بنظام الانتخاب.

وقد أحدث تعديل هذه المادة ردود فعل كثيرة فى الشارع السياسى لاسيما بعد إعلان الرئيس مبارك عن عزمه على اجراء تعديلات أخرى فى الفترة المقبلة، ولقد وافق مجلسا الشعب والشورى بأغلبية ساحقة على تعديل هذه المادة وذلك بشروط أراها مناسبة تماما لاختيار من يشغل أعلى مناصب الدولة وهو منصب رئيس الجمهورية.

الشروط ومميزاتها:

أولا: تمنح الفرصة كاملة بمقتضى هذا التعديل - دون قيد أو شرط لرؤسساء وقيادات الاحزاب من أعضاء هيئاتها العليا للترشيح لمنصب رئيس الجمهورية دون طلب تطبيق ضمانات خاصة لهذه المرة فقط.

ثانيا: يشترط لترشيح الاحزاب فى المرات القادمة حصول الاحزاب على نسبة ٥ فى المائة من أعضاء مجلس الشعب والشورى فى الانتخابات بالاضافة إلى أن يكون قد مر على تأسيسه خمس سنوات، وفى رأيى أن شرط حصول المرشح من أى حزب على ٥٪ من اجمالى أعضاء مجلس الشعب والشورى أمر حيوى إذ كيف يتقدم حزب من الاحزاب إلى شغل هذا المنصب الرفيع والمهم دون أن يكون له وجود حقيقى اقله أن يمثله ٥٪ فى المجلسين؟ لأن القضية ليست سهلة كما يتخيل هؤلاء.

ثالثا: اشترط الترشيح لمنصب رئيس الجمهورية من المستقلين الحصول على تزكية ٢٥٠ عضوا منهم ٦٥ عضوا من مجلس الشعب ٢٥ من مجلس الشورى و١٤٠ عضوا من المجالس المحلية من ١٤ محافظة وذلك ليعلم المرشح المستقل أهمية هذا الأمر، وأنه لابد أن يحظى بتأييد شعبى فى مختلف المجالس لأن ذلك يعكس مدى تفاعل هذه المجالس التى سوف تتعامل معه وتشاركه اتخاذ القرارات وتنفيذها بعد نجاحه.. الأمر الذى يعكس مدى تجانس هذا الرئيس المنتخب وتلك المجالس فى منظومة متكاملة من شأنها الحفاظ على هذا الوطن ومصالحه.

# مؤتمر إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين




## فى ضوء تفاقم مشكلة البطالة وتأخير تشغيل الخريجين

اعداد:
نور الهدى توكل
باحث أول بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

**فى ضوء تفاقم مشكلة البطالة وتأخير تشغيل الخريجين فى الآونة الأخيرة، ونظرا لخطورة هذه المشكلة وآثارها الاقتصادية والاجتماعية على الأسرة المجتمع بأسره، لكونها موضوع الساعة والقضة التى تشغل المجتمع المصرى على المستوى الفردى والقومى ـ بما جعلها تحتل مكانة متقدمة فى إهتمام الرأى العام.**

**فقد قررت وحدة بحوث الأزمات ـ كلية التجارة بجامعة عين شمس عقد مؤتمرها السنوى حول هذه القضية وطرحها للمناقشة العلمية الموضوعية المتخصصة من مختلف الأبعاد والرؤى مستعينة فى ذلك بأساتذة الإدارة بالكلية والجامعات الأخرى والخبراء المتخصصين من رجال الإدارة والاقتصاد ـ بقصد إتاحة تحليلاً شاملاً لهذه المشكلة يوضح معالمها وأبعادها ويحدد مسبباتها وملابساتها ويضع التوصيات بتصور سبل ومتطلبات علاجها. آملة أن تكون بذلك قد أضافت جديداً لمسئولى السياسة الاقتصادة ورجال الحكومة فى مصر لعلاج هذه المشكلة وحل هذه الأزمة.**

وقد تم عقد هذا المؤتمر السنوي التاسع بدار ضيافة الجامعة خلال يومى الرابع والخامس من شهر ديسمبر ٢٠٠٤ تحت عنوان «إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين» وذلك برعاية ومساندة:

أ/ أحمد العماوى وزير القوى العاملة والهجرة

أ.د/ عمرو سلامه وزير التعليم العالى والدولة للبحث العلمى

أ.د/ صالح هاشم رئيس جامعة عين شمس

وهذا ليس بجديد على هذه الوحدة فهى وحدة ذات طابع خاص لا تهدف إلى الربح فضلا عن كونها الوحدة الأولى من نوعها فى مصر والعالم العربى منذ تأسست عام ١٩٩٥.

**رؤية وحدة إدارة الأزمات**

تسعى هذه الوحدة إلى تحقيق التميز بحيث تصبح مصدرا هاما للبحث العلمى الدراسات الاستشارية والتدريب الإدارى فى مجال إدارة الأزمات والكوارث.

**أهداف وحدة إدارة الأزمات**

تهدف هذه الوحدة إلى:

- تصميم ووضع خطط الاستعداد للأزمات والكوارث.
- ترشيد قرارات الأجهزة المعنية بالأزمات والكوارث فى الحكومة والقطاع الخاص والقطاع المشترك.
- ترجمة الأفكار والنظريات العلمية فى مجال الأزمات والكوارث إلى واقع ملموس وسد ما يكون بينهما من فجوات.
- تنمية الرصيد المعرفى فى مجال إدارة الأزمات

# مناقشة علمية موضوعية متخصصة من مختلف الأبعاد والرؤى لمشكلة البطالة

والكوارث من خلال أنشطة البحوث ونشر المعرفة فى مجال إدارة الأزمات والكوارث من خلال أنشطة البحوث ونشر المعرفة وتنمية المهارات عن طريق برامج التدريب.

## أنشطة وحدة إدارة الأزمات

### التدريب

١ ـ تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المتنوعة فى مجال إدارة الأزمات والكوارث.

٢ ـ تنظيم وتنفيذ برنامج الشهادات المهنية لإدارة الأزمات، ويقوم هذا البرنامج بتزويد المشارك فيه بمجموعة من المهارات والخبرات فى هذا المجال، ويؤهله مهنياً للتعامل مع الأزمات والاستعداد لها، ويرفع من قدراته فى مواجهتها... ومدة البرنامج (٨) أسابيع بواقع (٥) ساعات يومياً، بإجمالى ٢٠٠ ساعة.

### المؤتمرات

تنظيم وعقد المؤتمر السنوى لإدارة الأزمات... ويتخذ المؤتمر طابعاً دولياً، وقد نظمت الوحدة المؤتمرات التالية: ـ

- عدد خمس مؤتمرات بدأ من عام ١٩٩٦ حتى عام ٢٠٠٠
- مؤتمر إدارة الأزمات الاقتصادية فى مصر والعالم العربى عام ٢٠٠١
- مؤتمر إدارة الأزمة التعليمية فى مصر عام ٢٠٠٢
- مؤتمر الأزمات فى القطاع الصناعى عام ٢٠٠٣
- مؤتمر أزمة البطالة وتشغيل الخريجين عام ٢٠٠٤

والمؤتمر الأخير هو موضوعنا فى هذا العدد.

### الندوات

تنظيم وعقد الندوات الدورية فى أحد موضوعات إدارة الأزمات، والتى تتواكب مع المتغيرات والأحداث الجارية فى البيئة الصناعية، والسياحية، والصحية، والتعليمية..... إلخ، يديرها كبار المتحدثين من أساتذة الجامعات وأعضاء مجلس الشعب والشورى ورجال الإعلام ورجال الأعمال.

### المشاركون فى هذا المؤتمر

شارك فى هذا المؤتمر أساتذة الإدارة والاقتصاد بكلية التجارة جامعة عين شمس وأساتذة الجامعات المصرية المتخصصين فى مجال الإدارة المشهود لهم بالكفاءة فى مجال إدارة الأزمات، كذلك عديد من الخبراء من ذوى الخبرة العلمية والعملية المتميزة فى مجال الإدارة الاقتصاد. ومن هذه النخبة التى شرف المؤتمر بحضورهم:

أ.د/ على لطفى/ أستاذ الاقتصاد بالكلية ورئيس مجلس الوزراء الأسبق.

أ.د/ أحمد العماوى/ وزير القوى العاملة والهجرة.

أ.د/ صفوت النحاس/ رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

أ.د/ فريد النجار/ أستاذ إدارة الأعمال ـ كلية التجارة ـ جامعة الزقازيق.

أ.د/ إبراهيم كامل أبوالعيون/ رئيس المجلس المصرى الأوربى.

أ.د/ نجلاء مرتجى/ أستاذة إدارة الأعمال ـ كلية التجارة وإدارة الأعمال ـ جامعة حلوان ـ ومدير مركز المشروعات الصغيرة.

أ.د/ يمن الحماقى/ أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد ـ كلية التجارة ـ جامعة عين شمس ـ ومدير وحدة التنمية البشرية.

### الجلسة الافتتاحية للمؤتمر

تضمنت الجلسة الافتتاحية للمؤتمر عدا مجلس إدارة وحدة الأزمات المكون من :ـ

أ.د/ إجلال عبدالمنعم حافظ/ عميد الكلية ورئيس مجلس الإدارة.

أ.د/ سعيد عبدالمنعم/ وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ونائب رئيس مجلس الإدارة.

أ.د/ محمود محمد السيد/ الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال ومدير الوحدة.

نخبة من الخبراء وأساتذة الجامعات المصرية



# تصحيح المفاهيم الخاطئة لدى بعض الشباب عن اقتصاد السوق ودور رجال الأعمال الوطنيين



المشهود لهم بالكفاءة فى مجال إدارة الأزمات والعديد من الخبراء ذوى الخبرة العلمية والعملية المتميزة فى مجال الإدارة ومن هذه النخبة التى شرف المؤتمر بحضورهم.

أ.د/ على لطفى/ أستاذ الاقتصاد بالكلية، ورئيس مجلس الوزراء الأسبق

أ.د/ صفوت النحاس/ رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

أ.د/ فريد النجار/ أستاذ إدارة الأعمال ـ كلية التجارة ـ جامعة الزقازيق.

أ.د/ إبراهيم كامل أبوالعيون/ رئيس المجلس المصرى الأوربى.

أ.د/ نجلاء مرتجى/ أستاذة إدارة الأعمال ـ كلية التجارة وإدارة الأعمال ـ جامعة حلوان ـ ومدير مركز المشروعات الصغيرة.

أ.د/ يمن الحماقى/ أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد ـ كلية التجارة ـ جامعة عين شمس ـ ومدير وحدة التنمية البشرية.

أ.د/ سامية حواس/ عميد كلية التمريض ـ جامعة المنصورة.

وقد تناول المؤتمر بداية فى الجلسة الافتتاحية تجارب وخبرات عملية فى مواجهة أزمة البطالة، ثم توالت فعاليات المؤتمر فى باقى الجلسات وعددها ثمان جلسات على التوازى ـ وكانت محاور هذا المؤتمر كالتالى:ـ

١ ـ المشكلة السكانية وأثرها على تفاقم أزمة البطالة فى المجتمع.

٢ ـ تأخير تعيين الخرجين.

٣ ـ خصخصة الشركات وإعادة الهيكلة، وتحديد الحجم الأمثل للعمالة.

٤ ـ البطالة المقنعة فى مجالات الأعمال.

٥ ـ الهجرة الداخلية.

٦ ـ العمالة المغتربة ومشكلات العمالة متعددة الجنسية فى بعض الدول العربية.

٧ ـ دور المشروعات الصغيرة فى مواجهة أزمة البطالة.

٨ ـ أزمة البطالة والضغوط الاقتصادية الاجتماعية على الأسرة والمجتمع.

٩ ـ مشكلة التقاعد المبكر فى الشركات.

١٠ ـ تجارب وخبرات عملية فى مواجهة أزمة البطالة والتقاعد المبكر.

وأستهل الأستاذ الدكتور/ **على لطفى** الجلسة الافتتاحية للمؤتمر بعرض ومناقشة المشكلة السكانية وأثرها على تفاقم أزمة البطالة فى المجتمع من حيث أوضح سيادته زيادة نسبة معدل المواليد بالمقارنة بنسبة معدل الوفيات سنويا والعلاقة بينهما ـ وكيف إنخفض معدل زيادة المواليد فى العشرين عام السابقة بعد إنشاء المجلس القومى للسكان.

ثم تناول بعد ذلك صور البطالة أنواعها ـ البطالة الصريحة ـ البطالة المقنعة ـ البطالة التكنولوجية ـ البطالة الموسمية.... إلخ. وكيف كان السبب الرئيسى فيها هو ضعف الإستثمارات، وإرتفاع تكلفة فرص العمل للإقتصاد المصرى إرتفاع شديد، وعدم التنسيق بين التعليم وسوق العمل.

كما أوضح سيادته مدى خطورة مشكلة البطالة فى مصر من حيث عدم وجود تأمين ضد البطالة، وأشار إلى الضريبة السلبية المقررة فى الخارج والتى يدفعها كل من زاد دخله عن حد معين مقرر قانونى للتأمين ضد البطالة.

ثم تحدث سيادته باستفاضه حول آثار البطالة الاقتصادية الإجتماعية وكيف أن الجهاز الحكومى يشكل مشكلة بطالة غير عادية ـ لذا لا يمكن حل مشكلة البطالة عن طريق التعيين فى الجهاز الحكومى كعهدنا السابق عندما إلتزمت الحكومة بسياسة توفير فرص عمل لجميع الخريجين مما أدى إلى ما هو كائن من بطالة مقنعة بالأجهزة

# تدريب خريجى جامعة حلوان بوحدات الجامعة وكلياتها المختلفة على (المهارات والقدرات والسلوكيات التى يتطلبها سوق العمل)



الحكومية.

وأختتم سيادته حديثه بإيضاح نسبة عجز ٧٪ فى الاستثمار وتصل نسبة العجز فى موازنة الدولة إلى ٥٢,٣ مليار جنيه ولابد من زيادة الاستثمارات والتركيز على الصناعات الصغيرة.

ثم تحدث الأستاذ الدكتور/ **صفوت النحاس** رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة موضحا موقف الجهاز الحكومى وأن ٥,٦ مليون موظف يعمل لدى الجهاز الإدارى بالدولة وأن هناك زيادة كبيرة عن الاحتياجات الفعلية للجهاز الحكومى من العمالة وأرجع هذا التكدس إلى كمون السبب الرئيسى فى البنية الأساسية، وأنه في مواجهة الزيادة السكانية وتجنب آثارها السلبية ينبغى التركيز على استثمار العنصر البشرى وتنمية قدراته بإعتباره هدف التنمية وأحد مواردها بحيث يشمل الاستثمار تنمية القدرات البشرية فنياً، واجتماعياً وثقافياً ومعنوياً من خلال تطوير وتحديث وزيادة فاعلية أنظمة ومؤسسات التعليم والتدريب والتوجيه والإشراف.

كما تحدث سيادته عن ضرورة أهمية تطوير الجهاز الإدارى ثم أكد على ضرورة الاهتمام بالمشروعات الصغيرة وأوضح السبيل إلى ذلك فى ضرورة تغيير قناعات أفراد المجتمع التى تركز منذ زمن بعيد علي العمل الحكومى بأن المستقبل للعمل فى المشروعات الصغيرة.

وفى الكلمة التى ألقاها السيد الأستاذ/ **أحمد العماوى** وزير القوى العاملة والهجرة أوضح سيادته أن البطالة المقنعة سبب فى نقص إنتاجية الفرد فى المجتمع، وأن التشغيل بالحكومة سبب مباشر للركود الاقتصادى فى مصر لعدم زيادة الدخل وذلك يخفض القوي الشرائية، وأبان فى حديثه عن مدى صعوبة حل مشكلة البطالة. وأختتم حديثه بأن هناك حقائق سيخرج المؤتمر بها وأهمها أن تكون صادقة، واقعية، حقيقية نتمنى أن تصل لحلول توفير فرص عمل حقيقية من خلال الاستثمارات المكثفة للعمالة، وتعديل سياسة استخدام الموارد البشرية، وتطوير وتحديث خدمات التشغيل حتى لا يتم التشغيل عن طريق الواسطة فى فرصة عمل مريحة أجرها كبير وقريبة من محل السكن، ولابد أن نقتحم ونكون جراحين.

## أوراق العمل

ثم توالى طرح أوراق العمل وما تضمنته من تجارب عملية للجامعات فى العمل على **تجربة جامعة حلوان** قدمت الورقة وقامت بمناقشتها الدكتورة/ نجلاء مرتجي أستاذ تنمية الموارد البشرية، ومدير مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بجامعة حلوان.

وكانت الورقة المقدمة كما عرضت كالتالى:

السادة حضور مؤتمر إدارة أزمة البطالة وتشغيل الخريجين:

من واقع خبرتى الطويلة ١٩٨٥ وإنجازاتي المتعددة فى مجال تنمية الموارد البشرية وتشجيع أفراد المجتمع على إقامة وإدارة المشروعات الصغيرة وذلك لتحقيق النمو العادل وتوسيع قاعدة الملكية فى النشاط الاقتصادى وما لهذا من انعاكسات إيجابية على المجتمع ككل.

وقد اتضح أن هناك العديد من أفراد المجتمع عموماً والشباب خصوصاً ليست لديهم المهارات والقدرات والسلوكيات التى تصلح لإقامة مشروع صغير، ويريدون الحصول على فرصة عمل.

ولما كان هؤلاء الذين يعانون من البطالة تنقصهم الخبرات المتعددة والتى يتطلبها سوق العمل، كان لابد من التفكير فى تنفيذ برنامج يساهم فى تخفيض معدلات البطالة وقد بادرت جامعة حلوان برئاسة أ.د/ عمرو سلامة رئيس الجامعة سابقاً ووزير التعليم العالى حالياً بتنفيذ أول برنامج يهدف إلى تخفيض معدلات البطالة بين خريجي الجامعة

# توفير برامج تدريبية لغير القـادرين من طلاب الكليـة من خـلال التبرعات

وذلك بالتعاون مع رجال الأعمال المخلصين الوطنيين ،ولايزال العطاء مستمرا تحت قيادة الدكتور/ عبدالحى عبيد الرئيس الحالي للجامعة والذى رحب بمواصلة تنفيذ البرنامج وتطويره.

والهدف الرئيسى للبرنامج.

## برنامج التدريب الوظيفى

هو تدريب خريجى جامعة حلوان بوحدات الجامعة وكلياتها المختلفة على (المهارات والقدرات والسلوكيات التى يتطلبها سوق العمل) وذلك لمدة عام بحيث يحصل الخريج على الخبرة الكافية التى تؤهله للعمل بالقطاع الخاص، ويحصل الخريج على مكافأة شهرية قدرها ٢٥٠ جنيه يدفعها رجال أعمال مصر الوطنيين.

ولست أزعم أن هذا البرنامج مثل العصا السحرية التى سوف تحل مشكلة البطالة، حيث أن حل هذه المشكلة يستلزم تنفيذ باقة من السياسات والتوصيات التى يمكن أن أطرحها فى هذا المؤتمر الهام وهى:

١ - إنشاء صندوق للبطالة تساهم فيه الدولة ورجال الأعمال ويخصص دخله لتمويل البرنامج.

٢ - تعميم برنامج التدريب الوظيفى على جميع الجامعات المصرية وأن تساهم الدولة فى تنفيذه مثلها مثل رجال الأعمال.

٣ - مخاطبة رجال الأعمال للتعاون فى تنفيذ برنامج التدريب الوظيفى.

## تعريف برنامج التدريب الوظيفى

يقوم مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بجامعة حلوان بتنفيذ أول برنامج من نوعه وهو (التدريب الوظيفى) يهدف إلي تخفيض معدلات البطالة وذلك من خلال:

١ - تصحيح المفاهيم الخاطئة لدى بعض الشباب عن اقتصاد السوق ودور رجال الأعمال الوطنيين وكيفية مساهمتهم الإيجابية فى التنمية الاقتصادية.

٢ - تدريب الخريجين على المهارات والسلوكيات التى يتطلبها سوق العمل ثم إلحاقهم للعمل بشركات القطاع الخاص.

(ويعتمد هذا البرنامج فى تمويله على تبرعات رجال الأعمال المخلصين)

## آليات تنفيذ مشروع التدريب الوظيفى

**اسم البرنامج:** التدريب الوظيفى

**مدة البرنامج:** ما بين ستة أشهر إلى عام.

**مكان التدريب:** مختلف الكليات والإدارات والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان.

**تمويل البرنامج:** رجال الأعمال الوطنيين وكل من يهمه الأمر.

**المكافأة الشهرية:** ٢٥٠ جنيه مصرى لكل شاب متدرب يخصم منه جنيهات رسوم دمغة وذلك حتى يتم إيجاد فرصة عمل له بشركات القطاع الخاص.

الجهة المسئولة عن إدارة البرنامج: مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة - جامعة حلوان.

## الأهداف: يهدف البرنامج إلى :-

أ - المساهمة فى تخفيض معدلات البطالة.

ب - إكساب الشباب المهارات والقدرات والسلوكيات التى يتطلبها سوق العمل.

ت - خلق فرص عمل لهم بالقطاع الخاص.

وقد ناقشت هذه الورقة وما جاء بها وكيف تم تطبيقها الدكتورة/ نجلاء مرتجى أستاذ تنمية الموارد البشرية ومدير مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة - جامعة حلوان وقدمت المقترحات التالية:

- تعميم برامج التدريب الجامعات الأخرى.
- اقتراح عمل صندوق للبطالة يساهم فيه الجميع.
- حل مشكلة التأمينات والضرائب.
- أن يتم الصرف على تنفيذ البرنامج التدريبى بمساهمة من صندوق الزكاة.

## تجربة كلية التجارة (جامعة عين شمس)

قدمت الورقة من أ.د/ يمن الحماقي أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد ومدير وحدة التنمية البشرية وقامت بعرضها وكيف تم تطبيقها بالجامعة وما أسفر عنه التطبيق من نتائج أ.د/ إجلال عبدالمنعم حافظ عميدة كلية تجارة عين شمس وكانت هذه الورقة:

وحدة التنمية البشرية تحليل الإنجازات والإستراتيجية المستقبلية

تهدف وحدة التنمية البشرية إلى زيادة فرص خريجى كلية التجارة فى سوق العمل ومن ثم مواجهة أهم التحديات التى تواجهها مصر حالياً وهى مشكلة البطالة. وقد بدأت جهود الوحدة لتحقيق هذا الهدف منذ ستة أعوام. وسنعرض فيما يلى نتاج أدائها.

**أولاً: - إنجازات الوحدة فى مجال التوظيف.**

# دعم البناء المؤسسى لوحدة التنمية البشرية من خلال تزويدها بالمهارات وعمل موقع علي الانترنت

١ ـ تطوير البرامج التدريبية المقدمة لطلبة الكلية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل للطلبة الدارسين باللغتين العربية والإنجليزية.

٢ ـ تهيئة الطلاب للمشاركة فى تنظيم ملتقى التوظف، كذلك الإستفادة من الفرص المتاحة منه عن طريق عقد برامج تدريبية لكتابة السيرة الذاتية وإجراء المقابلة الشخصية، وقد تم عقد ست ملتقيات للتوظف بحضور السادة الوزراء والمختصين. تم على هامش هذه الملتقيات مناقشة كيفية تفعيل دور الوحدة فى توفير فرص العمل بالإضافة إلى أنه فى الملتقى الأخير أعلن وزير البترول عن توفير ١٥٠ فرصة عمل لخريجى الكلية من الحاصلين على الدورات وتم إرسال السير الذاتية لسيادته حيث تم تعيين غالبية المتقدمين فى إطار هذا البرنامج.

٣ ـ دعم العلاقات مع الشركات والمؤسسات والهيئات حيث أصبحت الوحدة مصدرا يعتد به فى التوظف المستمر خلال قاعدة معلومات عن الخريجين من الطلاب الذين اجتازوا دورات تدريبية وأصبحوا مؤهلين للحصول على وظائف حسب التوصيف الوظيف (Job Description) يوضح مرفق (١) البرامج التدريبية التى تقدمها الوحدة لقسمي اللغة الانجليزية والعربية.

٤ ـ توضح قاعدة معلومات الوحدة عن التوظف حيث أنها وفرت فرص عمل مؤكدة لأكثر من ٣٠٠ خريج وفرص تدريب إلى ٤٠٠ خريج من العلم أن الكثير من الشركات لا تفصح بشكل واضح عمن تم

**مرفق (١)**

**البرامج التدريبية للتأهيل لسوق العمل لطلبة قسم اللغة الانجليزية:**

| Course Title | Duration |
|---|---|
| Financial Analysis | 24 Hrs |
| Art Of Selling | 24 Hrs |
| International Marketing | 24 Hrs |
| Oil & Gas Accounting | 24 Hrs |
| Managerial Economics | 24 Hrs |
| Management Information System | 24 Hrs |
| Audit Performance | 24 Hrs |

**البرامج التدريبية للتأهيل لسوق العمل لطلبة قسم اللغة العربية:**

| Course Title | Duration |
|---|---|
| Principles Accountig | 24 Hrs |
| Intermediate Accountig | 24 Hrs |
| Introduction Of Economics | 24 Hrs |
| Marketing Research | 24 Hrs |

تعيينهم.

**ثانياً: ـ إنجازات الوحدة فيما يختص ببرنامج العمل الحر.**

تم عقد برامج تدريبية للتأهيل للعمل الحر وتهدف هذه البرامج إلى تأهيل الطلاب للدخول لمجال العمل الحر قبل مساعدتهم فى إعداد دراسات الجدوى ثم متابعة المشروع فنياً وإدارياً حتى يعضد وضعه فى السوق وتتمثل أهم مكونات البرنامج التدريب فيما يلى:ـ

١ ـ ثقافة العمل الحر وشخصية صاحب المشروع الصغير.
٢ ـ الائتمان للمشروع الصغير.
٣ ـ دراسات الجدوى الاقتصادية.
٤ ـ التكاليف.
٥ ـ اقتصاد إدارى.
٦ ـ تسويق.
٧ ـ دور مؤسسات التمويل فى تمويل المشروعات الصغيرة.
٨ ـ حالات تطبيقية فى التسويق.
٩ ـ الإحصاء
١٠ ـ المتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية وأثرها على طبيعة الأسواق.

ولقد أثمر التعاون مع الصندوق الاجتماعى للتنمية فى تدريب خمس مجموعات متتالية على فكر العمل الحر، بداية من إيجاد فكرة صالحة للتطبيق فى مجال المشروعات الصغيرة وعمل دراسة الجدوى المناسبة لها والسير فى إجراءات الحصول على القروض والسير فى إجراءات إنشاء المشروعات.

**ثالثاً: الاستراتيجية المستقبلية لوحدة التنمية البشرية.**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة فرص

# رسم استراتيجية مستقبلية للصناعات الصغيرة من خلال زيادة فعالية دور مؤسسات التمويل

خريجي كلية التجارة بل وكليات جامعة عين شمس في سوق العمل وتعتمد على المحاور الآتية:

١ ـ تضمين البرامج التدريبة لاحتياجات سوق العمل من خلال الاستطلاع المستمر لرغبات أصحاب العمل.

٢ ـ توفير برامج تدريبية لخريجي كليات جامعة عين شمس مثل الصيدلة والهندسة والتجارة فى مجالات المحاسبة والإدارة والاقتصاد لدعم فرصهم فى سوق العمل.

٣ ـ توسيع مجالات العمل الحر لخريجي الكلية وكذلك لعمل مشروعات تحتاج لخبرات متكاملة من خريجي جامعة عين شمس على أن ترتبط هذه المجالات أيضا باحتياجات رجال الأعمال لمشروعات مغذية أو مكملة لمشروعاتهم وجارى التعاون مع الصندوق الاجتماعى بهدف إنشاء مركز فى جامعة عين شمس كنافذة للطلاب تساعدهم للدخول في مجال العمل الحر وتكفل الاستفادة من تكامل تخصصات خريجى الجامعة.

٤ ـ دعم البناء المؤسسى لوحدة التنمية البشرية من خلال تزويدها بالمهارات وعمل موقع علي الانترنت لتوسيع دورها في مواجهة البطالة وقد تم إنشاء هذا الموقع بما يكفل توفير فرص للطلاب للتقدم لفرص العمل من خلال الانترنت.

٥ ـ التنسيق بين وزارة القوة العاملة والهجرة من خلال الوكالة القومية للتشغيل والمجلس الأعلى لموارد البشرية لدعم فرص الطلاب فى سوق العمل.

٦ ـ توفير برامج تدريبية لغير القادرين من طلاب الكلية (أجر رمزى) من خلال التبرعات والفائض المحقق فى الوحدة.

٧ ـ تطوير أطر التعاون مع الصندوق الاجتماعى للتنمية بالاستفادة من التجربة السابقة للتعاون حيث تتمثل أهم التوجهات المستقبلية فى هذا المجال فيما يلى:

أ ـ نشر ثقافة العمل الحر لطلاب الفرق الأولى فى الكلية بما يكفل تشجيعهم أثناء مراحل الدراسة الأولية وبناء قدراتهم بشكل مستمر يؤهلهم للدخول فى هذا المجال وتقييم قدراتهم لتحقيق ذلك.

ب ـ الاستفادة بنتائج التقييم السابق فى تحديد الطلاب الأكثر قدرة على الدخول في مجال العمل الحر وذلك لتدعيم مهاراتهم قبل الوصول للسنوات النهائية.

ت ـ التعاون مع الصندوق في دعم المستفيدين من البرامج التدريبية فى اختيار المشروعات المناسبة واعداد دراسات الجدوى وقابلية تنفيذ المشروعات.

وتوالت فعاليات المؤتمر فى الجلسات وتناول بالمناقشة والعرض البحوث المقدمة للمؤتمر وأختتم بالتوصيات التالية:ـ

## أولا ـ توصيات عامة:ـ

التأكيد على استمرار الحكومة فى سياساتها للتوسع والامتداد فى الصحراء واستصلاح الأراضى لاجتذاب العمالة وتوسع دائرة التشغيل والإنتاج.

ـ ضرورة الاهتمام بإنشاء شبكة مواصلات وخدمات متكاملة للمناطق العمرانية الجديدة حيث أنها الأداة الجيدة لخلق مجتمعات المدن الجديدة وتطويرها وتنميتها عن طريق العنصر البشرى.

ـ اهتمام الدولة بتشجيع الشباب الراغب في السفر إلي الخارج عن طريق مؤسسات رسمية تقدم برامج مؤهلة للسفر وفقا لمتطلبات الدولة المستقلة للعمالة.

ـ تهيئة مناخ جيد للاستثمار بجذب المستثمرين العرب والأجانب.

ـ الربط بين سياسات التعليم واحتياجات سوق العمل، مع ضرورة تصميم المناهج التعليمة التى

تعتمد على تسليح الطالب بالمهارات المطلوبة لسوق العمل.

ـ تقرير نوع من الحماية الاجتماعية للمتعطلين، من خلال الأخذ بنظام إعانات البطالة والمحافظة على مشروعات الضمان الاجتماعى والتوسع فيها ويكون ذلك من خلال تعويض المتعطل عن العمل بنسبة من الراتب الشهرى.

ثانيا: توصيات نوعية:

أ- فيما يتعلق بالمشكلة السكانية وأثرها على تفاقم أزمة البطالة:

١ـ التوسع فى المجتمعات العمرانية لتشمل أقاليم جديدة يمتد نشاطها من زراعة وصناعة وسياحة وتؤدى إلى انخفاض الكثافة السكانية بالمحافظة المأهولة والمكتظة بالسكان وإعادة التوزيع الجغرافى للسكان وبما يحقق خلق فرص عمل أكبر للشباب.

٢ـ التأكيد على أهمية دور المحليات في وضع وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجيات والبرامج السكانية وذلك فى إطار السياسات والإستراتيجيات السكانية العامة.

٣ـ وضع سياسة قومية لضمان حسن توجيه الهجرة الداخلية وتحقيق التوازن بين المكان والسكان من جهة وبين العائد منها واحتياجات السوق الداخلية من جهة وبين العائد منها واحتياجات السوق الداخلية من جهة أخرى.

٤ـ تقييم السياسات والبرامج والمشروعات السكانية التى تمت في افترات السابقة لمعرفة النجاحات والاخفاقات فى تحقيق الأهداف السكانية وتحليل أسبابها بحيث تكون هناك متابعة دورية لهذه الأسباب.

ب ـ فيما يتعلق بخصخصة الشركات وإعادة الهيكلة:

١ـ إجراء الدراسات المتأنية والمستفيضة التى تهدف إلى تقييم وضع كل شركة واختيار سياسة الإصلاح التى تتفق مع ظروف كل شركة.

٢ـ أن يراعى عند تطبيق المعاش المبكر تنفيذ نسب معقولة ومتدرجة عند تخفيض حجم العمالة، بحيث لا يؤثر خروج الأفراد على كفاءة الأداء واستمراره بفعالية.

٣ـ ضرورة التقدير الدقيق لقيم أصول المشروعات التابعة للشركات التى يتم خصخصتها بناء على قيمتها السوقية ومن خلال دراسات تقييمية موضوعية حتى لا يتم البخس بقيمة هذه الأصول.

جـ ـ فيما يتعلق بتأخير تعيين الخريجين:

١ـ توفير البرامج التدريبية المختلفة لتأهيل الخريجين على أن يضطلع بتلك المسئولية وزارة الشباب ووزارة القوى العاملة ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار والجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء والجامعات من خلال مراكز ووحدات خدمة البيئة بالجامعات فى منظومة واحدة متكاملة.

٢ـ بناء نظام معلومات متكاملةيوفر المعلومات عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل من التخصصات النوعية المختلفة مع ربطها بمخرجات المؤسسات التعليمية.

٣ـ توجيه الجهود لمشروعات جنوب الوادى فى توشكى وشرق العوينات والوادى الجديد والواحات التى توفر فرص متعددة لعمل الخريجين.

٤ـ توفير احصاءات دقيقة عن فائض مخرجات التعليم عجزه بعرض توجيهه وترشيدة بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل.

د ـ فيما يتعلق بتنمية المشروعات الصغيرة:

١ـ توفير قاعدة بيانات محدثة عن المشروعات الصغيرة من حيث حجمها وأنواعها ومواقعها ترشد صاحب المشروع لما يجب أن يفعله من حيث اجراءات الإنشاء والشروط التمويلية، وأعداد دراسات الجدوى.. ألخ.

٢ـ رسم استراتيجية مستقبلية للصناعات الصغيرة من خلال زيادة فعالية دور مؤسسات التمويل نحو مزيد من إقراض الأفراد عن طريق الصندوق الاجتماعى للتنمية وصندوق التنمية المحلية وبنك التنمية الصناعية.

٣ـ تقديم الدعم لأصحاب المشروعات الصغيرة لتفعيل النشاطى التسويقى لمنتجاتهم من خلال المشاركة فى المعارض والأسواق الخارجية على أن يتم ذلك نظير رسوم معقولة لهدف تخفيض التكاليف البيعة والتسويقية.

٤ـ وضع استراتيجية متكاملة للمشروعات الصغيرة على مستوى الدولة تحدد دورها فى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأهداف جادة، وتتدخل الدولة فى هذا التوجيه مع اتخاذ الاجراءات لتذليل العقاب وحل مشكلات هذه المشروعات من أجل دعمها.

٥ـ دعم الاعفاءات والمزايا الضريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة وخاصة فيما يتعلق بالخضوع لضريبة المبيعات وإعفاء الأرباح التى تحقيقها من الخضوع لأحكام ضريبة الدخل.

**دعم الاعفاءات والمزايا الضريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة**

# المقومات الاجتماعية والثقافية لبرامج الإصلاح الإدارى

إعداد:
أ. ليلى ناصف
رئيس قطاع التدريب بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

أن التنمية الشاملة بوجه عام والإصلاح الإدارى بوجه خاص يرتبط أشد الارتباط بفاعليات العنصر البشرى، فتحقيق التنمية وإن كان يهدف إلى خير الإنسان فإنها لايمكن أن تقوم أو تتحقق بدون جهد الموارد البشرية المتاحة لأى مجتمع فالإنسان هو وسيلة التنمية وغايتها فى آن واحد.

ـ ولكى يتحقق الإصلاح الإدارى المنشود كان لابد من مراعاة البعد الاجتماعى ومواجهة التحديات الاجتماعية من خلال تنمية العنصر البشرى.

**وسوف نتناول فى هذا الجزء المجالات التالية:**

## • أهمية ومفهوم تنمية الموارد البشرية

## • التدريب كمحور أساسى لتنمية الموارد البشرية

## • المتطلبات الاجتماعية والثقافية الداعمة للإصلاح الإدارى

**١. تنمية الموارد البشرية والهدف منها:**

تنمية الموارد البشرية هى تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا القائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى زياد ثقافة القوى العاملة وتنمية قدراتها العقلية والفكرية والبدنية والمهارية إلى جانب تنمية الشعور بالولاء والانتماء وذلك لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ومتناسبة مع متطلبات العمل.

فعملية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد قوى عاملة على العمل وراغبة فيه.

ولكى يتحقق ذلك فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وهى :

١ـ التعليم بمراحلة المختلفة.

٢ ـ التدريب بكافة أشكاله (تدريب إدارى / مهنى / قيادى / تحويلى).

٣ ـ الرعاية الصحية والاجتماعية.

٤ ـ نظام التحفيز السائد.

٥ ـ الأجور والمرتبات

٦ ـ التقييم المستمر للأداء.

**تدريب وتنمية العنصر البشرى وتطوير قدراته وإمكانياته بكل السبل ليتمكن من مواكبة ومعايشة المتغيرات السريعة والمتلاحقة**

**٢. التدريب كمحور من محاور الإصلاح الإدارى:**

لضمان نجاح برنامج الإصلاح الإدارى الذى يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة على تنفيذه فقد اهتم الجهاز بتدريب وتنمية العنصر البشرى وتطوير قدراته وإمكانياته بكل السبل ليتمكن من مواكبة ومعايشة المتغيرات السريعة والمتلاحقة وبالتالى تحقيق التنمية الشاملة.

وإذا كان التعليم يكسب

الفرد المعرفة والقدرة والمهارة الأساسية إلا أن ذلك وحدة لايكفى لوجود الفرد القادر على التعامل مع المتغيرات العديدة من حوله، ولذلك فإن التدريب نشاط مخطط مستمر يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وإكساب الفرد المعلومات والمعارف الجديدة والاتجاهات الايجابية اللازمة لتأدية العمل بصورة تتواءم مع التغيير والتطوير المستمر فى عالم اليوم والغد فالمعارف والمهارات تتقدم بسرعة كبيرة ، فما يتعمله الفرد اليوم يصبح قديما غدا ولذلك فأن التدريب يعمل على سد الفجوة فى المعارف والمهارات والاتجاهات نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية التى تحدث الآن ومن المنتظر حدوثها غدا.

وتنفيذا لدور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى تحقيق الإصلاح الإدارى

**فإن استراتيجية الجهاز في مجال التدريب تتبلور في:**

- دعم دور وحدات ومراكز المختلفة من خلال تقديم المعونة الفنية اللازمة لممارسة النشاط التدريبى بفاعلية.
- الارتقاء بمستوى كفاءة الإدارة العليا.
- تطوير أداء ومهارات وقدرات العاملين بوحدات الجهاز الإدارى للدولة والإدارة المحلية بما يمكنهم من المشاركة فى تحقيق برنامج الإصلاح الإدارى وخطط التنمية الشاملة.

## المعارف والمهارات تتقدم بسرعة كبيرة، فما يتعمله الفرد اليوم يصبح قديما غدا

**وسنتعرض فى هذا الجزء للآتى:**

١ - أهداف وسياسات التدريب فى مصر.

٢ - مستويات أجهزة ومراكز التدريب فى مصر.

٣ - البرامج التدريبية والهدف منها.

**١/٢ أهداف وسياسات تدريب العاملين بمصر:**

**أهداف التدريب:**

- إكساب الفرد للمعرفة التى تتناول الجوانب الكلية والجزئية للعمل.
- تنمية المهارات اللازمة لأداء الفرد للعمل الذى يتولى مسئولية.
- تغيير اتجاهات وميول الفرد والجماعة بما يؤدى إلى اكتساب الفرد والجماعة قيم واتجاهات إيجابية قبل العمل والوحدة الإدارية التى ينتمى إليها.
- تنمية الوعى بأهمية التغيير والابتكار للتعامل مع المتغيرات المحبطة،، وتنمية المهارات الابتكارية بما يؤدى إلى تطوير العمل وفقا للمتغيرات العالمية والمحلية.

**سياسات التدريب:**

ولرفع مستوى جودة الأداء الوظيفى فى الخدمة العامة فقد اهتم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بتطوير سياسات التدريب بما يكفل تنمية مهارات وصقل القدرات البشرية بالقطاع الحكومى ورفع مستوى كفاءتهم على جميع المستويات.

**وتتمثل هذه السياسات فى الآتى:**

— إنشاء مركز تدريب بكل وزارة ومحافظة وهيئة عامة يتبع السلطة المختصة بكل جهة، ويتولى فى إطار السياسات العامة للدولة بوضع خطة تدريب العاملين بها لتنمية قدراتهم وإعدادهم لشغل وظائفهم الجديدة، على أن يباشر اختصاصاته على ضوء لائحة داخلية تتمشى مع السياسة والمعايير التى

## اهتم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بتطوير سياسات التدريب بما يكفل تنمية مهارات وصقل القدرات البشرية بالقطاع الحكومى

**التكاليف التقديرية للخطة وفقا للقواعد المالية المعتمدة من السلطة المختصة.**

يضعها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة على أن يتم تحديثها سنويا فى ضوء المتغيرات والتوجهات الجديدة.

ــ تقوم كل وحدة إدارية بإعداد خطة سنوية لتدريب العاملين بها مع تقديمها للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة لمراجعتها فى موعد غايته نهاية يناير من كل عام وعلى أن يراعى أن تتضمن الخطة مايلى:

- الاحتياجات التدريبية كما ونوعا.
- المنهج التفصيلى لكل برنامج متضمنا الهدف من البرنامج والموضوعات وأساليب التدريب وفقا لعدد الساعات المخصصة لكل موضوع، وأسلوب. تقييم المتدربين والبرامج، وعلى أن يكون الحد الأدنى لعدد المتدربين لكل برنامج ١٥ متدرب ولايزيد على عشرين.
- التكاليف التقديرية للخطة وفقا للقواعد المالية المعتمدة من السلطة المختصة.

ــ التوسع فى الترشيح لبرامج نظم المعلومات والحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت لتواكب متطلبات العصر، وكذلك التوسع فى برامج اللغات خاصة للعاملين

**التنسيق والتكامل بين مراكز التدريب داخل كل قطاع من قطاعات الدولة بما يحقق ترشيد الانفاق العام**

الذين تتطلب طبيعة عملهم ذلك وعلى أن يتم الترشيح بمعاهد ومراكز متخصصة ومعتمدة.

ــ التوسع فى مجال التدريب التحويلى بهدف تحويل العمالة الزائدة عن حاجة العمل بالجهاز الحكومى إلى طاقات تسد العجز لبعض التخصصات.

ــ التنسيق والتكامل بين مراكز التدريب داخل كل قطاع من قطاعات الدولة بما يحقق ترشيد الانفاق العام وعدم تكرار البرامج التدريبية.

ــ الاهتمام بتدريب العاملين الجدد خلال فترة الاختبار من خلال برنامج توجيهى عام يهدف إلى تعريفهم بدور الدولة والتغيرات السياسية والاقتصادية وواجبات ومسئوليات العاملين، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلى وكيفية التعامل مع الآخرين.

ــ يتم إعداد وتنمية مهارات المرشحين لشغل الوظائف القيادية المدنية قبل الترقية لتلك الوظائف وأن يتم إجتيازهم التدريب الذى ينفذ بمركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بنجاح أو المراكز التدريبية القيادية الأخرى المعتمدة.

ــ تعتبر الفترة التى يقضيها العامل فى التدريب فترة عمل يتمتع فيها بجميع المزايا التى يتمتع فيها بوظيفته ويعتبر التخلف عن التدريب إخلال بواجبات الوظيفة.

**٢/٢ مستويات أجهزة ومراكز التدريب الإدارى:**

فى ضوء الإطار القانونى(قوانين، قرارات رئيس الجمهورية، قرارات رئيس الوزراء، وقرارات وزير الدولة للتنمية الأدارية) توجد عدة أجهزة ومراكز تدريبية تقوم بممارسة النشاط التدريبى على ثلاث مستويات على النحو التالى.

**أ ــ على المستوى المركزى:**

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

● مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى

● أكاديمية السادات للعلوم الا دارية.

● مركز إعداد القادة لقطاع الأعمال

● مركز التنمية المحلية بسقارة

**ب - مراكز تدريبية على المستوى القطاعى:**

● مركز منار مصر للبترول.

● **مركز تدريب العاملين على قطاع الانتاج الحربى:**

**ـ على مستوى المحليات: توجد مراكز على مستوى المحافظات على النحو التالى:**

● مراكز تتبع مديريات التنظيم والإدارة.

● مراكز تتبع مديريات الخدمات. ( التعليم / الصحة/ الشئون الاجتماعية / الرى ... الخ)

**ـ على مستوى الوزارات ،والهيئات العامة:**

حيث يوجد مركز بكل وزارة وهيئة مسئول عن إعداد خطة لتدريب العاملين بها.

وبالإضافة إلى تلك المراكز يوجد مراكز تدريب خاصة وهى مراكز يقوم القطاع الخاص بإنشائها وتعتمد كمراكز الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

**٣/٢ البرامج التدريبية:**

يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة من خلال مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى( القاهرة، والإسكندرية) ومديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات بتنفيذ العديد من البرامج التى تتوافق مع احتياجات العاملين الدولة.

**البرامج القيادية:**

وتنقسم تلك البرامج إلى ثلاث مستويات:

● برنامج إعداد القيادات لشغل وظائف الدرجة الممتازة (٤ أسابيع).

● برنامج إعداد القيادات لشغل وظائف درجة مدير عام (٦ أسابيع)

فمنذ صدور قانون ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية هذه البرامج مركزيا بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومى بالنسبة للعاملين بالجهاز الإدارى للدولة ، أما العاملين بوحدات القطاع العام فيتم إعدادهم وتدريبهم بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، والعاملين بوحدات قطاع الإعمال العام بمركز إعداد القادة لقطاع الصناعة، وقيادات الإدارة المحلية بمركز التنمية المحلية بسقارة.

**يوجد مراكز تدريب خاصة وهى مراكز يقوم القطاع الخاص بإنشائها وتعتمد كمراكز الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة**

والهدف من تلك البرامج القيادية

ـ تعريف القيادات الأدراية بدور الدولة فى المجالات السياسية والأقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والمتغيرات العالمية والمحلية.

ـ تنمية المفاهيم الأدارية لدى القيادات وتزويدهم بأساليب الإدارة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات تطبيقها فى الوحدات الادارية.

ـ تنمية المهارات والخبرات القيادية والسلوكية لزيادة الوعى الكامل لمسئولياتهم عن تطوير الأداء بالوحدات الإدارية وتقديم الخدمات للمواطنين فى سهولة ويسر.

ـ المشاركة الفعالة

**تنمية المفاهيم الأدارية لدى القيادات وتزويدهم بأساليب الإدارة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات تطبيقها فى الوحدات الا دارية.**

والتفكير العلمى والابتكارى لحل المشكلات التى تعترض سير العمل.

**ـ برامج غير قيادية للإدارة العليا وتنقسم إلى ثلاث مستويات:**

● برنامج للإعداد لشغل وظيفة مستشار(أ) تعادل الدرجة الممتازة.

● برنامج للإعداد لشغل وظيفة مستشار(ب) تعادل الدرجة العالية.

● برنامج للإعداد لشغل(وظيفة كبير باحثين/ إخصائين، وظيفة كبير كتاب فنين) تعادل درجة مدير عام.

ـ برامج لتدريب الإدارة الوسطى والإشرافية تهدف إلى إعداد وتنمية مديرى الإدارات(٥ أسابيع).

ـ برامج تخصصية فى مجال التنمية الأدارية(٢٧) برنامج وتترواح مدة البرنامج مابين أسبوع إلى خمسة أسابيع حسب الهدف من البرنامج

ـ برامج الحاسب الآلى وتشمل(٢١) برنامج تتراوح مدة البرنامج مابين أسبوع وثلاثة أسابيع.

**برامج الحاسب الآلى وتشمل(٢١) برنامج تتراوح مدة البرنامج مابين أسبوع وثلاثة أسابيع**

## المقومات الاجتماعية والثقافية الداعمة للإصلاح الإدارى:

بقدر اهتمامنا بالمقومات الاجتماعية والثقافية بقدر نجاحنا فى تحقيق برامج الإصلاح بقدر نجاحنا فى تحقيق برامج الإصلاح الإدارى، ونوضح المقومات على النحو التالى:

**برامج تخصصية فى مجال التنمية الأدارية(٢٧) برنامج وتترواح مدة البرنامج مابين أسبوع إلى خمسة أسابيع**

ـ المراجعة المستمرة لهيكل الأجور لتحسينه بالقدر الذى يتناسب مع الغلاء المتزايد للأسعار وتخفيفا للعبء الواقع على العاملين، والعمل على تخفيض أسعار الضرائب على الدخل، وكذلك زيادة حد الإعفاء للأعباء العائلية لإنقاص المرتبات بطريقة غير مباشرة.

ـ الاهتمام بتطوير نظام الحوافز وربطة بالكفاءة والأداء المتميز فى خدمة المواطنين وبأن يكون نظاما شاملا التميز فى خدمة المواطنين وبأن يكون نظاما شاملا للحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية.

ـ المراجعة المستمرة للهياكل الوظيفية لوحدات الجهاز الحكومى والعمل على الآتى:

● سد العجز فى الوحدات التى تعانى نقصا فى العمالة من الوحدات التى تعانى من تضخم فى العمالة، وعلى أن يراعى أن تكون الخبرات والمهارات متناسبة مع احتياجات كل وحدة.

● تيسير الخروج للأعداد الزائدة مع العاملين بنظام المعاش المبكر مع تنشيط دور الصندوق الاجتماعى للتنمية والجمعيات الأهلية فى تدبير مجالات للعمل المنتج كم خلال توفير التمويل اللازم والمساندة الفنية والإدارية والتدريب وفتح أسواق محلية وعالمية لمنتجاتهم.

ـ ضرورة الأهتمام بمراعاة الأساليب العلمية الموضوعية عند الاختيار والتعيين للوظائف العامة لاجتذاب العناصر البشرية الكفء والمؤهلة.

ـ اختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة والجدارة والقدرة على تولى الوظيفة العامة مع ضرورة إتاحة التدريب المستمر لهم وتزويدهم بالصلاحية فى اتخاذ القرارات.

ــ التأكيد على استخدام النظم الموضوعية لمعدلات الأداء والمقرارات الوظيفية كما ونوعا حتى يمكن تقييم أداء العاملين وفقا لنظم تقيم أداء موضوعية.

ــ التطوير المستمر للتعليم ليتناسب مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والبيئية المحلية والعالمية.

ــ الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين باعتباره النشاط الأساسى لتنمية المهارات والقدرات والخبرات والمعلومات ودعم الاتجاهات الإيجابية والسلوك المتعاون بين أفراد القوى العاملة. وبالتالى يؤدى إلى وجود الأفراد القادرين والراغبين على المشاركة فى العمل وتحقيق برامج الإصلاح الإدارى، على أن يراعى فى النشاط التدريبى أن يغطى كافة الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة وأن يساير المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإجتماعية والإدارية الحالية والمستقبلية .

ــ التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية فالوقت يقضى فى العمل فالفرد يقضى فى العمل وقتا طويلا فمن المفروض أن يكون جو العمل ممتعا ويتصف بالاحترام والإنسانية، ولذلك لابد من استخدام كافة الوسائل التى يكون من شأنها تعزز دور العنصر البشرى.

ــ نشر الثقافة ودعم القيم والاتجاهات الإيجابية نحو الجهاز الحكومى والتأكيد الدائم على أنه جهاز قائم لتقديم خدمة المواطنين وليس ممارسة سلعة عليهم، وكذا زيادة وعى للمواطنين ونشر ثقافة استخدام التقنيات الحديثة وذلك من خلال أجهزة الأعلام المسموعة والفردية والمرئية والقوافل التنموية التى تقوم بها الجامعات والجمعيات الإيجابية تجاه المجتمع.

ــ توفير كافة أشكال الخدمات الاجتماعية والعلاجية للعاملين بما يؤدى إلى زيادة حقيقية فى دخولهم دون زيادة فى أعباء الموازنة

**توفير كافة أشكال الخدمات الاجتماعية والعلاجية للعاملين بما يؤدى إلى زيادة حقيقية فى دخولهم دون زيادة فى أعباء الموازنة**

وذلك من خلال صناديق اجتماعية تمول من مساهمات المتعاملين ونسبة من إيرادات الوحدة، ومايتم توفيره من اعتمادات مخصصة.

ــ برامج نمطية وتوجه لحاملى المؤهلات المتوسطة وتشمل (١٠) برامج تتراوح مدة البرنامج مابين أسبوع وأربعة أسابيع ويصل عدد المتدربين بالمركز خلال عام ٢٠٠٣/ ٢٠٠٤(٥٦١٨) متدربا منهم (٢١٦٨) متدربا من قيادات الإدارة العليا.

ــ وإلى جانب تلك البرامج التى تنفذ تحت الإشراف المباشر للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فهناك العديد من البرامج التى تنفذ بوحدات الجهاز الإدارى والإدارة المحلية من خلال مراكز الوزارات والمصالح والهيئات العامة، والمحافظات ويصل عدد المتدربين خلال عام ٢٠٠٣/ ٢٠٠٤(٣٨٨٤٣١) متدربا منهم (٢٢٤٠٦٧) متدربا من وحدات الجهاز الحكومى(١٦٤٣٦٤ ) متدرب من وحدات الإدارة المحلية.

ــ ويبلغ عدد المتدربين فى مجال التدريب الإدارى(١٣٦٨٥٠) متدربا منهم (٤٢٦٤٤) متدربا من وحدات الجهاز الحكومى،(٩٤٢٠٦) متدرب

**هناك العديد من البرامج التى تنفذ بوحدات الجهاز الإدارى والإدارة المحلية من خلال مراكز الوزارات والمصالح والهيئات العامة، والمحافظات**

# نظــرات فى الإدارة الحديثـــة

«القسم الرابع»

استعرضنا فى المقال السابق التطبيقات الممكنة للتنمية البشرية بالنسبة إلى قطاعات الرجال والنساء والشباب وفى هذا المقال محاولة لاستعراض مجالات التنفيذ لهذا التطبيق «وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون».

## «نظرة إلى الاستثمار والتشغيل لتطوير التنمية وعلاج مشكلة البطالة

«وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون».

الأستاذ الدكتور
عبدالفتاح إبراهيم السيد بدور
وكيل وزارة سابق بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وأستاذ تشريعات التنمية والعلاقات الدولية بجامعة القاهرة وعضو مجلس إدارة الجمعية العربية للإدارة العامة والمحامى بالنقض ومجلس الدولة والمحاكم العليا الأخرى ومستشار جمعية الحوار العربى الأوروبى العلمية فى لاهاى بهولندا

وتأتى التربية الدينية فى مقدمة هذه المجالات خاصة وأن التربية سمة أساسية للمصريين من قديم الزمان ومصر قلعة للتدين وكعبة للدارسين له ويتوافر العلماء الكبار بها، والمصرى معروف بالصبر والدأب على العمل الصالح المتقن ويرعى الله فى تعامله ولهذا يرى أن الدين يعتبر عنصراً أساسياً فى بناء المواطن المصرى وهذا يدعو إلى العناية بالتربية الدينية للصغار وإلى التوجيه الدينى للكبار على أساس أن هذا يضمن رخاء المجتمع وسعادة الإنسان فى الدنيا والأخرة فالشخص المتدين يتسامح عن الأحقاد ويتخلص من الشهوات والأهواء والمطامع ويراقب الله فى كل تصرفاته وصلاته بالله وبالناس وفى هذا تغلب على الكثير من المشكلات السلوكية للناس حيث أن الدين ينهى عن التعدى على حدود الله وعن الأنانية والأثرة حيث يصفهم القرآن الكريم «يؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة» ويحض الدين على المحافظة على المال العام ويعتبر إتقان العمل عبادة وقربى إلى الله تعالى حتى ولو كان الأجر غير عادل لهذا وجب الاستجابة لما تمليه الفطرة من حب التدين بالاهتمام بالتربية الدينية وتهذيب السلوك وارساء القيم النبيلة والحماية من الانحراف والمؤثرات الفاسدة، وبهذا يمكن أن يتوافر العلاج لمعوقات التنمية ومشكلات الاستثمار والتشغيل وتحقيق ذلك يكون عن طريق توفير القدوة الحسنة من الرؤساء والأباء والأمهات ورجال التعليم وتطوير المناهج الدراسية التى تهتم بالتربية الدينية والثقافة الدينية وإحياء الضمائر..

**التربية سمة أساسية للمصريين من قديم الزمان ومصر قلعة للتدين وكعبة للدارسين له ويتوافر العلماء الكبار بها**

وتلحق التربية البدنية بالتربية الدينية حيث حث رسول الله ﷺ الناس عليها بقوله «علموا أولادكم السباحة والرماية وركوب الخيل» فالعقل السليم فى الجسم السليم. وللتربية الرياضية أثرها فى تكوين جسم الإنسان وبنيته وفى تكوين شخصيته السوية وتقوية إنتمائه الاجتماعى والوطنى وزيادة نشاطه.

وللتربية الوطنية أهميتها كذلك ويجب غرسها فى النفوس منذ الطفولة لتقوية الشعور بالانتماء الوطنى وحب الوطن وتلحق التربية السياسية بالتربية الوطنية بإقامتها على

الحوار والديمقراطية الحقيقية الرأى الآخر والاعتراف بالآخرين الموجودين فعلاً وتقوية الشورى والحرية والمشاركة فى اتخاذ القرار واحترام رأى الأغلبية عن طريق التصويت وعلى المؤسسات التعليمية والشعبية والمحلية الاهتمام بذلك.

ويجب الأهتمام بدور وسائل الإعلام والاتصال فى مجال تنمية الثقافة العامة، وتأتى الصحافة والإذاعة والتليفزيون فى مقدمة هذه الوسائل. ومن الواضح أثر التليفزيون فى حياة الناس وهذا يلقى مسئولية كبيرة على وسائل الإعلام فى نشر الثقافة العامة الصحيحة الجيدة غير المبتذلة ولذلك لابد من إحكام خطط هذه الوسائل لإعطاء التربية الصحيحة والثقافة الحميدة للجماهير بكل فئاتهم لأن التنمية الثقافية أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فالثقافة هي المظهر للسلوك الروحى والمادى للإنسان ومن ثم وجب تنقية وسائل الإعلام من كل ما يشوبها ويتعارض مع القيم الروحية ويجب كذلك الاهتمام المكثف بتثقيف النساء فى مراحل النمو المختلفة لأنها المعلم الأصيل للأجيال المقبلة، وقد قال الشاعر: وإذا النساء نشأن فى أمية رضع الرجال جهالة وخمولا. فتنمية المرأة هو المدخل الصحيح للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وفيه أيضا حل للمشكلة السكانية حيث تفهم المرأة جيدا أهمية تنظيم الإنجاب كذلك لتنمية النساء أثره فى التنمية الصحية بدءاً بالجنين ثم الطفل والشاب.

**العقل السليم فى الجسم السليم. والتربية الرياضية أثرها فى تكوين جسم الإنسان وبنيته وفى تكوين شخصيته السوية وتقوية إنتمائه الاجتماعى والوطنى**

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تنمية مراكز رعاية الأمومة والطفولة. فتنمية النساء هو المدخل الأساسى للتنمية المتكاملة الشاملة..

ولما كان الإنتاج يتأثر كثيراً بأمية العاملين وأنه كلما إرتفع المستوى التعليمى إزدادت نسبة الإنتاج وتحققت التنمية بشكل واضح كان لابد من الاهتمام بمحو الأمية، مع الأخذ فى الاعتبار أن للأمية أثرها فى المسائل المعيشية والأمور السياسية والاجتماعية وفهم معنى الديمقراطية والحرية المشاركة فى قضايا المجتمع لقد بذلت جهود مشكورة فى محو أمية الكبار، ولكن يلفت النظر هنا إلى أهمية محو أمية الصغار عن طريق ضبط التعليم الأولى الإلزامى وتوفير الحوافز المادية مثل تقديم وجبات غذاء ونحو ذلك للتلاميذ لجذبهم إلى المدارس والقضاء على ظاهرة التسرب من التعليم وتوفير الحالة المعيشية لأسرهم وتوفير بدائل لإنجاز العمل فى الحقول مثل جنى القطن وغير ذلك من الأعمال الزراعية التى تؤدى عن طريق الصبية، حيث يلاحظ اضطرار كثير من أهل الريف إلى إرسال أبنائهم للعمل فى هذه العمليات الحقلية ليأتوا لهم بدخل ولا يهتم بتعليم الصغار إلا من كان مؤسراً وليس فى حاجة إلى تشغيل أبنائه الصغار.

إن التسرب من التعليم يؤدى بالتالى بهم حين يكبرون إلى زيادة نسبة الأمية لدى الكبار.

وإن مثل الاكتفاء بمحو أمية الكبار فقط كمن يوفر بالوعة واحدة لعشرات الحنفيات التى تسيل الماء. إن الحل الجذرى الذى سيؤدى تلقائياً إلى الحد من ظاهرة الأمية إن لم يكن القضاء عليها هو تعميم تعليم الصغار فى القرى والنجوع والأحياء السكانية فهذا يؤدى بهم إلى أن يشبوا ملمين بالقراءة والكتابة. إن الشوارع حتى فى المدن مليئة بالأطفال المتسربين من التعليم ويقومون بأعمال غير فنية بل وربما حقيرة مثل التسول والتطفل على السيارات وغيرها بطرق مختلفة ليجلبوا لذويهم دخلاً سهلاً فلابد من النظر إلى محو الأمية بنظرة علمية شاملة واسعة لا يشوبها قصور وبوعى صحيح واخلاص دون سمعة.

كما يجب أن يهتم بمحو الأمية الثقافية ومن الضرورى التأكيد على التنمية فى المجالات الاقتصادية والإدارية لزيادة فرص العمل والتشغيل لتدعيم السلام الاجتماعى وتوطيد أركان الانتماء والوحدة الوطنية على أساس حقيقى من العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص وإن من أكبر مهام

**تعميم تعليم الصغار فى القرى والنجوع والأحياء السكانية يؤدى بهم إلى أن يشبوا ملمين بالقراءة والكتابة. إن الشوارع حتى فى المدن مليئة بالأطفال المتسربين من التعليم ويقومون بأعمال حقيرة مثل التسول والتطفل على السيارات وغيرها**

التنمية الاجتماعية والاقتصادية الاهتمام بإنشاء المدن والمجتمعات الجديدة وإعطاء الأولوية لدعم البناء الأساسى للتنمية إن الاهتمام بالتنمية الاقتصادية والإدارية يزيد الأمل فى مستقبل زاهر يزخر بفرص العمل للناس ويضمن قيام السلام الاجتماعى بشكل جاد ويضمن القضاء على الظواهر السيئة فى الشوارع مثل التنطع والتسول وزيادة عدد المتطفلين على أصحاب السيارات الخاصة بإدعاء حراستها أو خدمتها ويحتكرون الشوارع بالبلطجة ومعروف أنه من المقرر أن «كل ما أخذ بسيف الحياء فهو حرام».

وحيث أن المجتمع المصرى فى الغالب الأعم هو مجتمع زراعى فإنه يصبح لزاماً العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية الزراعية الأفقية بزيادة المساحات المزروعة وكذلك الرأسية بزيادة إنتاجية الوحدة المساحية للحصول منها على أكبر إنتاج ممكن وذلك عن طريق تحقيق الكفاءة الإنتاجية لهذه الوحدات وذلك عن طريق تعديل استخدامات الموارد الانتاجية الزراعية المتاحة وتحسين صفات تلك الموارد. وتعتبر برامج التنمية الاقتصادية الزراعية الرأسية من المسائل الرئيسية لزيادة حجم النا تج الزراعى فى فترة زمنية معينة وتتميز هذه البرامج بصغر حجم الاستثمارات اللازمة لتنفيذها بالمقارنة بالاستثمارات اللازمة لبرامج التنمية الأفقية وانتشار الزراعة التقليدية التى يقوم عليها الانتاج الفردى فى مزارع فردية تقف حجر عثرة أمام الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة فى عملية الإنتاج والتنمية الزراعية ولذلك يوصى بأن تعتمد الزراعة فى تطورها الحديث على الأخذ بأسلوب المشروع الزراعى والصناعى وتطوير التصنيع الزراعى، والتوسع فى المساحة الزراعية الكلية وتطوير الزراعة التقليدية بحيث تشمل إلى جانب المحاصيل الحقلية المزيد من زراعة الخضر والفاكهة والإنتاج الحيوانى بهدف تصنيع هذه المنتجات الخام والتى هى ميسرة فى المزارع الكبيرة وهذا من شأنه أن يوفر فرص عمل وتوطين السكان فى مجتمعات جديدة والقضاء تركيزهم فى المناطق القديمة، وبهذا أيضا تزيد القيمة المضافة للإنتاج القومى مما يزيد من فرص التنمية.

**المجتمع المصرى فى الغالب الأعم هو مجتمع زراعى فإنه يصبح لزاماً العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والزراعية الأفقية بزيادة المساحات المزروعة وكذلك الرأسية**

**التوسع فى زراعة الخضر والفاكهة والإنتاج الحيوانى بهدف تصنيع هذه المنتجات الخام والتى هى ميسرة فى المزارع الكبيرة**

ويلاحظ أن المشروعات الزراعية الصناعية تستلزم استثمار أموال تفوق كل رأس المال المستثمر فى المشروع الزراعى الفردى التقليدى ولذلك فإنه من الضرورى عمل دراسات جدوى قبل تنفيذ هذه المشروعات الزراعية الصناعية حتى يمكن إتخاذ القرار بشأنها خاصة وأن مثل هذه المشروعات تعتمد فى كثير من الحالات على القروض ولذلك لابد من الاطمئنان إلى أنه يوجد عائد للتشجيع على القيام بها. فالمشروعات ماهى إلا نشاط اقتصادى يتضمن إنفاق نقود بهدف توقع الحصول على إيراد فى المستقبل وكل مشروع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التى يمكن تخطيطها وتنفيذها وتشغيلها كوحدة مستقلة ولذلك فإن أى مشروع يتطلب تخطيطا وتمويلاً لينفذ كوحدة ذات كيان محدد نشاطه اقتصادياً يتضمن تكاليف وإيرادات واتخاذ القرار بشأن تنفيذ المشروع أو عدمه يتوقف على المقارنة بين التكاليف والإيرادات.

وكما سبق ذكره فإن التنمية فى كل مجالاتها تعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الإنسان حيث أن الإنسان هو الذى يحقق التنمية جميعها. ويقول الله عز وجل «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم» فتنمية الإنسان تأتى عن طريق تغيير ما فى النفوس بمشاهدة السلبيات فى تصرفات المواطنين بكل مراتبهم فى حياتهم اليومية وفى أدائهم لأعملهم وفى ممارساتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وإعادة النظر فى هذه الأساليب وتعديلها بما يحقق تنمية الناس طبقاً للمواصفات التى يتطلبها المجتمع وطبقاً للقيم الدينية والتراث الثقافى وعند إعادة

النظر في التنمية البشرية لابد من أن يشمل ذلك الطفل الصغير البرىء والشخص الكبير الذي شب وعاش في بيئة معينة حتى وصل إلى ما وصل إليه من مستوى تربوى وثقافي وسلوكي، ولتنمية النوعين المذكورين يلزم وضع نموذج متكامل للمستهدف من عملية التغير والتنمية ويلزم إيقاظ الضمائر والكشف عن المقومات الأصلية للشخصية الوطنية وسماتها الجوهرية التي كانت أساساً لتجانس الشعب المصرى على مر العصور والتاريخ والتي يختص المصرى بها وتشكل خصائص الدين والأسرة والوطن أهم هذه المقومات استثمارها والخصائص فيجب العمل على استثمارها وزيادتها وتنميتها حتى تكون أساساً لبناء التنمية في كل المجالات والإسلام يزيد من الخصائص المذكورة خصباً وعمقاً ويدعمها مما أمكن معه التلاقي مع الحضارات والفكر الإنساني وإثرائها ويلزم أن يكون هذا هو الأساس لوضع خطط التنمية ورسم أساليبها سواء بالنسبة للصغار أو بالنسبة إلى الكبار، والتعرض للواقع الحالي والعمل على تخطى العقبات القائمة والمشكلات البارزة سواء أكانت في الأسرة أو المدرسة أو المجتمع الخارجي بكل أجهزته ومؤسساتها وقياداته واجتثات السلبيات الطارئة على المجتمع الذي أثرت في الظروف الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية.

وإذا ما عرف الداء سهل وصف الدواء فالتعرف على الأعراض الدخيلة على المجتمع المصرى وأسبابها أمكن التصدى لها ووضع المقترحات لعلاجها بمجالات التنمية المختلفة التي تدور فيها عملياتها في الأسرة ثم المدرسة من تربية دينية وتربية بدنية ورياضية وتربية وطنية وسياسية وثقافية عامة وتنظيف وتنقية وسائل الاتصال والإعلام للاهتمام بالأخلاق كأساس للتنمية بالنسبة إلى الرجال والنساء والشباب والعمل الجاد الواعي لمحو الأمية بكافة صورها بشكل كامل وشامل على أساس علمي سليم وأن يسير هذا جنباً إلى جنب مع التنمية الاقتصادية والتي لها أهمية خاصة لدى الباحثين والمخططين وصانعي القرارات.

ومما سبق يتبين أن قضية التنمية هي قضية متشعبة ولذلك وجب تناولها في إطار خطة متكاملة ومتوازنة تشارك في وضعها جميع الهيئات والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية وغيرها وذلك في نطاق خطة التنمية الشاملة التي تشمل في الأساس تنمية الإنسان في كل الجوانب الخلقية والحضارية والنفسية والسياسية والاجتماعية والإدارية وإيقاظ ضمائر الناس.

وتنفيذ هذه الخطة يتناول الطفل الصغير برسم خطوط تنشئية في محيط الأسرة والمدرسة والمجتمع بكل أبعاده وأن تكون عملية تنمية ذات مفهوم مستمر يشمل تنمية المتعلم والمعلم ومن المفاهيم المعروفة أن التعلم في الصغر كالنقش على الحجر أما التعلم في الكبر فهو كالنقش على الماء، فالأول يثبت ويبقى والآخر يضيع ويمحى في الحال والبناء الجديد أسهل في إقامته من المحافظة على بناء قائم ولعل هذا يوضح أهمية العناية القصوى بتكوين الصغار قبل أن يشبوا فالشجر الذي ينبت مستقيماً يظل على حاله أما الشجر الذي يكبر باعوجاج فيظل معوجاً ويصعب إعتداله بعد ذلك، فمن شب على شئ شاب عليه ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم إن الصغير كقطعة العجين يستطيع الخباز الماهر أن يشكلها كيف يشاء في حين أن العجين اليابس يتكسر وينفرط عقده. وكل ذلك يوضح أهمية التركيز على تنمية الصغار والعناية بتربيتهم تربية صحيحة وسليمة وبنائهم على أسس واضحة من القيم والمبادىء لتكوين الشخصية القوية البناءة فيهم فيفيدوا مجتمعهم عندما

**قطعة العجين يستطيع الخباز الماهر أن يشكلها كيف يشاء في حين أن العجين اليابس يتكسر وينفرط عقده**

**قضية التنمية هي قضية متشعبة ولذلك وجب تناولها في إطار خطة متكاملة ومتوازنة تشارك في وضعها جميع الهيئات والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية**

إن مهمة تنمية الشخص الكبير شاقة وعسيرة لأنها تعرض في سابق عهده لتيارات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية.. أثرت في تكوينه وفي ضميره وشخصيته

يكبرون ويشبون.

وإن مهمة تنمية الشخص الكبير شاقة وعسيرة لأنه تعرض في سابق عهده لتيارات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية أثرت في تكوينه وفي ضميره وشخصيته وترجع صعوبة اصلاحة وتنميته إلى أنها تتطلب اجتثاث قيم وسلوكيات واتجاهات غير مرغوب فيها إذ هي طارئة ودخيلة ولذلك يتطلب اصلاحة العمل على إزالة أسباب هذه الانحرافات وإعادته إلى جوهرة الأصيل ببنائه من جديد طبقا للمواصفات والخصائص والمقومات الأصلية للمواطن الصحيح من غير تزيف مع امداده بما يقتضيه العصر من رقي وتقدم، والعمل الصادق على إيجاد فرص عمل وارتزاق حلال له حتى يستطيع أن تقيم أسرة طيبه بما يحتاجه ذلك من دخل عادل يستطيع معه تدبير المسكن الملائم وتربية أبنائه تربية سليمة إن في زيادة فرص العمل وبالتالي ايجاد دخل للشباب سيقلل بالتالي من عدد الفتيات الكثيرات اللاتي لا تتاح لهن فرص الزواج، فالرسول ﷺ يقول «من أصابته منكم الباءة» أي السعي من العيش فليتزج فمن لم يستطع فعليه بالصوم فإنه له وجاء أي وقاء وتسهيل الزواج الشرعي سيؤدي بالتالي إلى القضاء على الانحرافات والقضاء على ظاهرة الزواج العرافي لأنه باطل وحرام وكذلك القضاء على ظاهرة الأطفال اللقطاء، وأن الأولى أن تنفق الأموال التي يضطر إلى انفاقها لإنشاء دور الرعاية اللقطاء الأولى أن تنفق هذه الأموال حين توفيرها لاصلاح حال الشباب وتمكينهم من العمل وبالتالي من الزواج الشرعي، مع نصح الأسر بعدم التغالي في متطلبات الزواج والتيسير على الشباب، فكل شئ يبدأ صغيرا ثم يكبر، فعلى العائلات المساعدة في تكوين الأسر الصغيرة من الشباب بالتسهيل في الطلبات وفهم القول الذي مؤداه «خذوهم فقراء يغنيكم الله ويغنيهم من فضله»، والاعتقاد بأن اليسر سيأتي بمشيئة الله تعالى لأن بقاء الحال من المحال وهذا ثابت في قول الله عزو جل «إن مع العسر يسرا إن مع العسر يسرا» وتدعى النظريات الاقتصادية أنه كلما زاد المال عند الأسر فأنجابها يقل وأنه كلما قل الدخل عند الناس زاد انجابهم على أساس أن الاغنياء يحافظون على مستوى الاجتماعي مرتفع فيحدودن النسل للمحافظة على هذا المستوى الاجتماعي العالي الذين يحتاج إلى نفقات كبيرة، بعكس الفقراء الذين لا يعنيهم

«فقلت استغفروا ربكم أنه كان غفار يرسل السماء عليكم مدرارا ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا»

هذا في شئ لأنهم غير حريصين على أي مستوى اجتماعي فيكثرون من الانجاب أملا في أن يساعدهم أولادهم في جلب الرزق ولو بالأعمال الغير فنية والغير دقيقة والتي لا تحتاج إلى تعليم أي أن زيادة السكان في معادلة عكسية مع زيادة الغنى أو نقصه ويقول «مالتنس» في نظريته عن السكان أن الناس يزيدون بمتاولية هندسية أي بالتضاعف ٢، ٤، ٨ وهكذا بينما أن المواد الغذائية تزيد بمتاولية حسابية فقط ١، ٢، ٣ وهكذا وعلى عكس هذا يلاحظ أن الاسلام يهتم بتحقيق الدخل أولا الذي يساعد على الزواج وبناء الأسرة وانجاب الأبناء وحسن تربيتهم، يتضح ذلك في قول القرآن الكريم على لسان سيدنا نوح عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام: «فقلت استغفروا ربكم أنه كان غفار يرسل السماء عليكم مدرارا ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا» فالأمداد بالأموال في الإسلام يتزامن مع الامداد بالبنين وتنظيمه وهذا يتفق مع المنهج الإسلامي الذي سبق ذكره في حديث الرسول ﷺ الذي أوصى بأن من لديه سعة من الرزق فليزوج وأصى غير القادرة بالصوم ليحفظه من الخطأ ولعل الشباب يؤمن بما ورد بالقرآن الكريم على لسان سيدنا نوح عليه السلام فيكثرون من الاستغفار ليفتح الله لهم أبواب الرزق وفرص الزواج الشرعي الحلال النسل، ومن هذا يتضح أن المال في

النظرية السكانية الإسلام يزيدا زيادة مضطرده معا ونتنبه بسرعة على سبيل المزاح إلا يؤخذ هذا الكلام ذريعة لتحديد الدخول كوسيلة لتحديد النسل للحد من الزيادة المضطردة فى السكان! وينصح باختيار الفتيات المتدينات لأنهن هن العفيفات إتباعا لنصيحة الرسول ﷺ التى تقول «تنكح المرأة لأربع: لجمالها ولمالها ولحسبها ولدينها، فاظفر بذات الدين تربت يداك» ففى المتدينة كل الخير من حيث قدوم الرزق والبركة وإقامة الأسرة الطيبة الفاضلة المنظمة وإحسان تربية الأبناء على القيم والمبادىء والمفاهيم السليمة الصحيحة ويقول الرسول ﷺ: «تناكحوا «أى تزوجوا» تناسلوا تكثرون فإنى مباهى بكم الامم يوم القيامة» إن المجتمع فى حاجة إلى أن يربى أفرادة تربية دينية لأن مجموعة الأخلاق والحميدة والحسنة للمسلمين إنما هى مستمدة من الدين ومبنية عليه. فليس لدينا مجموعة أخلاق منفصلة عن الدين، وعندما يوصف شخص بأنه متدين إنما يشمل هذا فى نفس الوقت أنه إنسان فاضل وعلى خلق قويم وضمير يقظ وأن هذا التدين عن تقوى حقه لله تعالى وليس مراءا ومظهرا وسمعة وأن ينخلع هذا على سلوكه وتصرفاته باخلاص،وأن يتخلص من نوازع الأثرة وحب النفس وأن يتذرع بالايثار أو على الأقل أن يجب للغير ما يحبه لنفسه ويبعد عن الطمع وأن يتأسى بالسلف الصالح الذين قال فيهم القرآن الكريم «ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة» فكان الواحد منهم تلو الواحد يكاد يموت من العطش ولكنه يؤثر أخاه فى تناول الماء على نفسه وهو جريح بل كان أحدهم يترك بنيه جياعا لكى يكرم ضيفه أولا فأين هذا من الصور التى تروى فى الوقت الحاضر عن النهم والجشع لدرجة أنه فى بعض الحفلات وخاصة فى نظام البوفية المفتوح تتخطف المأكولات بكثرة من البعض دون أن يتركوا لغيرهم الكثيرين شيئا منها، ويروى أن شخصا كان مدعوا لحفلة إفطار فى رمضان فلاحظ أنه قبل أن يفرغ المؤذن من أداء آذان المغرب كانت جميع المشروبات والمأكولات قد التهمت ولم يبق شئ لمن يتناول الطعام على مهل ويقول أحدهم أنه كان مشاركا فى ندوة فى مكان مرموق قدم بعده حفل شاى فما أن خرج من قاعة الندوة إلا وقد وجد أن كل المأكولات قد ألتهمت ولم يبق فيها إلا قطعة حلوى واحدة يتنافس على اصطيادها أكثر من ثلاثة أشخاص أن هذه القصص لما يندى له الجبين خجلا وإن معالجة هذه الظواهر لا يأتى إلا بالتربية الحاقه على العفاف فهذه الظواهر إنما هى ناتجة عن جوع النفوس وليس جوع البطون، فالنفس العفيفة الشبعانة تصبر على الجوع وتصوم الله عز وجل وتقنع بما قسم الله لها، «إن القناعة عزة عصماء» كما يقول أحد الشعراء فى أحد الابيات وقديما قالوا: «القناعة غنى» وقال الشاعر الآخر: والنفس راغبة إذا رغبتها وأن ترد إلى قليل تقنع فتنميه الاشخاص روحيا لابد من أن تصاحب تنميتهم ماديا اتقاءا للعمل فى فراغ وتحقيقا للتجانس والتكامل فى الشخصية الإنسانية والسبيل إلى ايجاد هذا التجانس هو العمل على ايجاد حالة وجدانية وذهنية لدى المواطن تكون مرجعة فى مباشرة السلوك الحميد المشكور القائم على ضمير سليم وأن تكون هى الأساس فى قبول أو رفضة وفى رضاه أو تذمرة، وأن يبنى نظرته إلى الأمور على معايير دينية وخلقية، وهذا لا يمنع من تعدد الآراء فى الموضوع الواحد طالما أن تلك الآراء لا تخرج عن الإطار المشترك النابع عن الخلق والدين اللذان يبنى عليهما التكافل والتعاون والتضامن الاجتماعى فيشترك المصريون جميعا فى الجذور الاساسية ثم يتخصص كل واحد بعد ذلك فى الفكرة والابداع، مع الحفاظ فى نفس الوقت على التجانس الثقافى للمجتمع بالجمع بين الاصالة والمعاصرة والمشاركة مع الإنسانية كلها فى السمات العامة بالشكل الذى لا يخرجه عن اصالته وتراثه هذا ما تيسر التذكير به «وذكر فإن الذكرى تنفع المؤمنين»

صدق الله العظيم..

**عندما يوصف شخص بأنه متدين إنما يشمل هذا فى نفس الوقت أنه إنسان فاضل وعلى خلق قويم وضمير يقظ**

**لا يمنع من تعدد الآراء فى الموضوع الواحد طالما أن تلك الآراء لا تخرج عن الإطار المشترك النابع عن الخلق والدين اللذان يبنى عليهما التكافل والتعاون والتضامن الاجتماعى**

# الإدارة المحلية .... رؤية جديدة

إعداد:
نبيل توفيق حسن
الوكيل الأول السابق للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

تطبق مصر نظاما للإدارة المحلية منذ ما يقرب من نصف قرن (سنة ١٩٦٠)، وصادف تطبيق هذا النظام على هذا المدى الزمنى العديد من المعوقات لعل من أبرزها ما يلي:

- افتقار الوحدات المحلية إلى السلطات اللازمة لتحقيق أهدافها فى مجال تشغيل وإدارة المرافق المحلية نتيجة استئثار الوحدات المركزية بكافة السلطات الخاصة بإدارة المرافق العامة قومية كانت أم محلية.

- عدم فاعلية دور الوحدات المحلية والمجالس الشعبيه فى ممارستها لاختصاصاتها نتيجة كثرة هذه الوحدات وتعدد تلك المجالس التى تربو على ثلاثة آلاف فى القرى والمراكز والاحياء والمدن والمحافظات.

**عدم فاعلية دور الوحدات المحلية والمجالس الشعبيه فى ممارستها لاختصاصاتها نتيجة كثرة هذه الوحدات**

- التقيد بأسلوب واحد فى اختيار القيادات المحلية هو أسلوب التعيين مما أسهم فى زيادة أسهم فى زيادة التباعد بين القيادات الإدارية بالمحليات وبين القواعد الشعبية بها.

وتقوم (الرؤية الجديدة) للإدارة المحلية على الاتجاه لتطويرها تنظيما إداريا من خلال معالجة تلك المشاكل الثلاث الكبرى مع مراعاة اتخاذ التدرج أساسا للتطوير المستهدف فى هذا الشأن كما يلي:

**١- تقليص سلطات الوحدات المركزية**

ويهدف هذا المدخل إلي معالجة مشكلة استئثار الوحدات المركزية بالسلطات دون المحليات من خلال استبدال وزراء دولة للخدمات بوزارات الخدمات الموجودة حاليا وبما يؤدى إلى استبعاد والغاء دواوين هذه الوزارات وبحيث يقتصر الأمر على مباشرة وزراء الدولة لرسم السياسات والخطط والاستراتيجيات فضلا عن مباشرة الجوانب البرلمانية وبذلك تنصرف الاختصاصات التنفيذية بالكامل إلي المحليات، ويمكن التدرج فى تطبيق هذا النظام بالبدء بوزرات الشئون الاجتماعية والقوى العاملة والشباب فى المرحلة الأولى بوزارتى الاسكان والمرافق والتموين والتجارة الداخلية في المرحلة الثانية ثم بوزرات الصحة والتربية والتعليم والزراعة فى المرحلة الثالثة والأخيرة ويستند التطوير طبقا لهذا المدخل إلي عدم فاعلية ما سبق اتباعه من مداخل تقليدية فى هذا الشأن من حيث نقل السلطات للمحليات بطريق التفويض أو حتى الاسناد حيث أمكن دائما الرجوع من هذا التفويض أو الاسناد فى مراحل لاحقة، وتجدد الاشارة أن هذا المدخل الجديد والخاص باستبدال وزراء دولة بوزارات الخدمات قد سبق للدولة أن سارت فيه شرطا من خلال التشكيل الوزارى الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٨ لسنة ١٩٨٠ الذى اشتمل على مجرد وزراء دولة للتعليم، والصحة، والاسكان والزراعة.

**المغايرة فى أساليب اختيار القيادات المحلية**

**٢- تحديد عدد الوحدات**

**والمجالس المحلية**

ويهدف هذا المدخل إلى اعادة تشكيل المحافظات على مستوى الجمهورية على أسس اقتصادية وليس مجرد سوابق تاريخية ما يكفل تجميع الامكانيات وتكثيف الموارد المحلية فضلا عن تحقيق التكامل المنشود بين عناصر الانتاج والتوزيع، ويمكن اتخاذ القرار الجمهورى بالاقاليم التخطيطية الثمانية أساسا لدراسة جادة فى هذا الشأن تسفر عن محافظات كبيرة الحجم محدودة العدد ذات فاعلية ملحوظة.

وفى هذا السياق يمكن أن يعاد النظر فى تحديد المجالس المحلية الشعبية التى توجد حاليا على خمس مستويات هى: القرية، المركز، الحى، المدينة، المحافظة. وبحيث تقتصر على ثلاث مستويات فى المرحلة الأولى هى المركز، والمدينة، والمحافظة وعلى مستويين في المرحلة الثانية هى المركز، والمحافظة تمشيا مع سنة التدرج فى تطبيق الأسلوب التطويرى الجديد للإدارة المحلية. وليس من شك أن يكفل ذلك للمجلس الشعبى المحلى ولكل عضو فيه فعالية أكبر فى الاتصال المتبادل بينه وبين القيادات الإدارية التنفيذية على كل المستويات حيث يتوقف الكثير من الانجازات المستهدفة على فترة وأهمية وفعالية هذه الاتصالات.

**٣ـ المغايرة فى أساليب اختيار القيادات المحلية**

ويتجه التطوير فى هذا الخصوص إلى عدم الاقتصار على أسلوب واحد لأختيار القيادات المحلية كما هو متبع حاليا من حيث الاقتصار على التعيين كأسلوب وحيد يشمل رؤساء القرى والمراكز والاحياء والمدن فضلا من السادة المحافظين، حيث يستبعد هذا الأسلوب مبدأ اشتراك المستفيد من الخدمة فى إدارتها باعتباره من أهم مبادىء التطوير والتحديث الإدارى، وحيث يترتب على الاقتصار على التعيين فى اختيار القيادات المحلية الاسهام في زيادة التباعد بين القيادات الإدارية المحلية وبين القواعد الشعبية بها خاصة وأن معظم قادة فروع الجهات المركزية والتي تسمى بمديريات الخدمات يتولى الرئاسة والوكالة بها موظفون منقولون أو منتدبون من القاهرة كما وأن العديد من رؤساء الوحدات المحلية كالمحافظات والمدن والمراكز هم من غير أبناء هذه الوحدات الأمر الذى يعمل على اتساع الفجوة بينهم وبين من يفترض أن يقومون بخدمتهم من أبناء الاقاليم لذلك يمكن الجمع بين أسلوب التعيين المتبع بالنسبة للمحافظين ولرؤساء المراكز وبين أسلوب جديد هو الانتخاب بالنسبة لرؤساء المدن والاحياء والقرى وبحيث تتحقق الموازنة بين مزايا أسلوب التعيين والانتخاب في اختيار القيادات المحلية ويتبقى للتعيين كأسلوب أهميته باعتباره أسلوب اختيار القيادات الأعلى وهم المحافظين بالنسبة لسائر الوحدات المحلية ورؤساء المراكز بالنسبة للقاعدة العريضة من الوحدات المحلية وهى القرى.

**القرار الجمهورى بالاقاليم التخطيطية الثمانية أساسا لدراسة جادة فى هذا الشأن تسفر عن محافظات كبيرة الحجم**

**قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٨ لسنة ١٩٨٠ الذى اشتمل على مجرد وزراء دولة للتعليم، والصحة، والاسكان والزراعة**

# ورقة عمل عن تهيئة وإعداد ك

ومن هنا تبدو أهمية وجود قيادات فعالة بالجهاز الإدارى للدولة والذى يتحمل مسئولية ضمان توافر خدمات لمواطنين تسعى الدولة إلى تحقيق الرفاهية لهم. إلا أننا نواجه ظاهرة أطلق عليها «غياب الصف الثانى» والتى تعبر عن وضع تعانى فيه المنظمات الحكومية من صعوبة فى إيجاد من يتحمل المسئولية بعد غياب قيادات الصف الأول، وبتتبع هذه الظاهرة تبين أنه لا يوجد داخل الجهاز الإدارى مستوى تنظيمى أو درجة وظيفية تعبر عن وجود دور قيادى لعناصر وظيفية من الصف الثانى وتنحصر المسئولية القيادية فى تلك المنظمات فى الصف الأول حيث إن الدور القيادى يمارس من العناصر الأخرى ـ صف ثان ـ على سبيل الاستثناء فى حال غياب قيادات الصف الأول.

## كيفية استثمار الطاقات البشرية الكامنة؟

إن تحقيق الإنجازات التنموية يتطلب توافر قيادات فعالة قادرة على تحديد الهدف والعمل على تحقيقه من خلال استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة الأمر الذى يجعل القيادة بمثابة الطاقة التى تحرك عجلة التنمية.

إعداد إدارة البحوث بالجهاز
إشراف عام
أ. سمير عبد المؤمن
رئيس الإدارة المركزية للبحوث

وقد ساهمت تلك الأسباب فى تفاقم «ما أطلق عليه» بظاهرة غياب الصف الثانى والتى تمثل ناقوس خطر على استمرار العملية التنموية فى الجهاز الإدارى مما يستلزم مواجهتها بتهيئة وإعداد كوادر قيادية من الصف الثانى وهذا يتطلب الإجابة على عدة تساؤلات هامة وهى:

## ● كيفية الإعداد للقيادة الإدارية والقادة الإداريين.

## ● ما هى متطلبات القائد وسماته.

## ● العوامل التى تجعل القائد مؤثرا على النظام الإدارى وعلى مرءوسيه.

ونتناول الإجابة على هذه التساؤلات من خلال المحاور التالية:

**أولا: القيادة الإدارية:**

١ ـ ماهية القيادة.

١/١: أهمية القيادة الإدارية.

١/٢ : أنواع القيادة.

١/٣ : السلوك القيادى.

١/٤ : سمات القائد الفعال.

**ثانيا: قيادات الصف الثانى:**

● المفهوم العام لقيادات الصف الأول.

● المفهوم العام لقيادات الصف الثانى.

● مفهوم الصف الثانى فى نطاق الدراسة.

**ثالثا: ظاهرة غياب الصف الثانى:**

● مظاهر غياب قيادات الصف الثانى

● أسباب غياب الصف الثانى

**رابعا: تجارب بعض الدول**

**خامسا: الخلاصة**

**أولا: القيادة الإدارية:**

**١ ـ ماهية القيادة:**

نستعرض فيما يلى ماهية القيادة من حيث:

● أهمية القيادة.

● أنواع القيادة.

● السلوك القيادى.

● سمات القائد الفعال.

**١/١ : أهمية القيادة:**

تلعب القيادة دور فعال فى تحقيق الإنجازات التنموية وهذه الإنجازات لا يمكن

# ...وادر الصف الثانى للمستقبل

تحقيقها إلا من خلال تحديد هدف واضح وتخطيط جيد وأداء متميز، وهذه الغايات الثلاث يصعب على أى جماعة من الأفراد أن تقف عليها دون قيادة تمسك بالعجلة وتوجه الدفة نحو تحقيق الغايات، والقيادة وهى تقوم بهذا العمل تعتمد على وسائل موضوعية تمكنها من القياس والتدقيق بحيث تكون التكليفات الصادرة لأفراد الجماعة فى حدود القدرات وتسعى لتحقيق أقصى طموحات أفراد الجماعة.

ومن هنا تبدو أهمية القيادة فى كل موقع عمل منوط به تقديم خدمات لجمهور مواطنين تسعى الدولة إلى تحقيق الرفاهية لهم وكهدف أخير يبرر وجودها.

**١/٢ : أنواع القيادة:**

إن الاهتمام بالقيادة بوصفها نشاط إنسانى وجه جهود البحث فى مجال القيادة نحو الاعتماد على أسلوب المشاهدة فى تحصيل المعلومات اللازمة عن القيادة وأسفر اتباع هذا الأسلوب - المشاهدة - عن الكشف عن صور تتمثل فيها القيادة من خلال تصرفات تصدر من القائد تحدد طريقة تعامله مع الآخرين وانعكاس ذلك على العمل وبحيث تكون فى النهاية أمام نتائج إدارية لموقع العمل سواء من ناحية الإنتاجية ورضاء المتعاملين معه ورضاء المستفيدين من الخدمة. وعلى هذا الأساس يتعين النظر للقيادة من زاوية الدور الواجب أن تقوم به داخل موقع العمل وهذا الدور يتمثل فى تحريك أفراد الجماعة وتحقيق الإنجاز بالكفاءة المطلوبة، وعلى هذا النحو فالقيادة إما أن تكون إيجابية أو سلبية:

**١/٢/١: الأسلوب الإيجابى للقيادة** بوجه عام يعتمد على التعامل مع بيئة العمل باعتبارها وحدة واحدة تتضمن عناصر إيجابية وأخرى سلبية ولا يمكن الفصل بينهما الأمر الذى يقتضى التعامل مع الموقف حسب مقتضايه فيتم الاستفادة بأفراد الجماعة على اختلاف درجة كفاءتهم مع إشراكهم فى حل المشاكل التى تواجه تحقيق الإنجاز، ويظهر مع هذا الأسلوب فى القيادة صور إيجابية كثيرة مثل عقد اللقاءات لمناقشة مشاكل العمل وتكون نتيجة هذه المناقشات تحديد الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلة وتطبيقه فعليا.

**١/١/٢: الأسلوب السلبى للقيادة** يظهر معه موقع العمل كجزر تنفصل عن بعضها البعض ويكون وسيلة الاتصال بين هذه الجزر سلطة الأمر الصادر من المدير أيا كان مستواه الوظيفى وتزيد حالة مركزية القرار والذى ينصب على تطبيق القواعد والإجراءات دون الارتباط بكفاءة الإنتاج لنجد هذه الكفاءة منصبة فقط على حرفية تطبيق القواعد ويصعب تقدير كفاءة الافراد ويكثر الصراع بينهم ويكون حسمه غير مرتبط بصالح العمل ويتغير دور القائد داخل موقع العمل إلى محاولة السيطرة على أفراد الجماعة باستخدام وسائل عديدة منها: التفرقة فى منح الحقوق، استخدام الحوافز السلبية، تكوين طابور من المنتفعين.

وعلى هذا النحو يسفر نشاط القيادة داخل موقع العمل عن تكوين صورة لها معالمها التى يمكن أن نعتبرها معالم إيجابية أو سلبية حسب الأسلوب الذى تنتهجه القيادة داخل الموقع.

**١/٣ : السلوك القيادى:**

يعد السلوك القيادى هو المنهج الذى يتعين اتباعه داخل موقع العمل والحديث عن منهج يعنى بالضرورة وجود أسس وقواعد يمكن الاسترشاد بها عند التعامل مع مراعاة أن القيادة باعتبارها نشاط إنسانى تخضع لما يعرف «بمستلزمات الموقف» أى أن هذه الأسس قد تصلح فى موقف ومع أشخاص وفى ذات الوقت لا تصلح مع ذات الأشخاص فى موقف آخر، ومع هذا تظل هذه الأسس لها فاعليتها.

التى تحتم مراعاة أخذها فى الاعتبار حتى وأن اضطر القائد لعدم تطبيقها فى بعض المواقف، **وهذه الأسس هى:**

**١/٣/١: المشاركة فى**

**السلوك القيادى هو المنهج الذى يتعين اتباعه داخل موقع العمل**

**الأسلوب السلبى للقيادة يظهر معه موقع العمل كجزر تنفصل عن بعضها البعض**

اتخاذ القرار:

**والمشاركة فى اتخاذ القرار تعنى بالضرورة أيضا المشاركة فى تحمل المسئولية** بحيث تعطى القيادة الفرصة لأن يتحمل أفراد الجماعة جانب من المسئولية القيادية ولن يكون ذلك من زاوية تخفيف العبء ولكن من أجل تهيئة المناخ الملائم للعناصر التى تليها فى تحمل المسئولية ولا سبيل أمام القيادة فى هذا الشأن إلا فتح باب التفويض كوسيلة للكشف عن الكفاءات داخل موقع العمل.

**وإضافة** لما سبق فإن **المشاركة تعنى المكاشفة بالسياسات والأهداف** بحيث يكون أفراد الجماعة داخل موقع العمل على بينة بما هو مطلوب وكيفية تحقيقه فضلا عن سابق مشاركتهم فى تحديد كل ذلك.

**١/٣/٢: القدرة على إحداث التغيير:**

**إحداث التغيير إلى الأفضل هو الغاية التى تنشدها القيادة** داخل موقع العمل، وبغير توافر هذه الرغبة والعمل الجاد من أجل تحقيقها يصعب الحديث عن تحقيق إنجاز يتسم بالكفاءة والفاعلية، والقيادة فى سبيل إحداث التغيير يتعين عليها **مراعاة ما يلى:**

- **جمع** المعلومات اللازمة لوضع خطة عمل تسعى لتحقيق أهداف واقعية وتحديد المعايير التى سيتم على أساسها قياس الإنجاز كما وكيفا.
- **الإلمام** بظروف التشغيل ووضع التوقعات السلبية التى من شأنها إن حدثت تؤثر على كفاءة الإنجاز كما وكيفا وتوقيتا وفى سبيل تحقيق ذلك يستعين القائد بوضع نظام للمتابعة يتسم باليقظة الأمر الذى يتيح له فرصة المبادرة بتقديم النصح والمشورة لمرؤوسيه من واقع خبرته.
- **قبول التغيير** لإنه من الطبيعى أن يحدث تغير فى أداء الأفراد بالزيادة أو النقصان وهذا يعد أحد أهم المؤشرات التى تستعين بها القيادة لتحديد وقت التدخل بالوسائل السلبية والإيجابية **بهدف إحداث تغيير ايجابى بمعدلات متصاعدة** فى أداء أفراد الجماعة ويتحقق ذلك من خلال تحريك الدوافع الإيجابية لديهم والتى أصبحت تمثل آلية الدفع الحقيقية للأفراد وهذه الدوافع لا يمكن خلقها إلا فى ظل **مناخ تسوده علاقات إنسانية إيجابية** بين أفراد الجماعة .

**١/٣/٣: الاستعانة بالآخرين:**

القيادة الفعالة هى التى تستطيع **أن تحقق أهدافها دون أن تكون ملزمة بتنفيذ الأعمال التى تحقق هذه الأهداف** وهى تفعل ذلك عن طريق استخدام عقول وأيدى من حولها، فالقائد الناجح ليس له يدان كباقى البشر بل له أيادى عديدة تتحدد بقدر من يكونون تحت قيادته أى أن **لدى القائد مساحة واسعة يستطيع الآخرون حوله أن يتحركوا فيها** وهذا من شأنه أن يهيىء الفرصة لأن تمارس العناصر الجيدة دورها وأن تتباين الكفاءات من شخص إلى آخر **ودور القائد فى هذه اللحظة هو مراقبة العمل ورصد نتائجه** باعتبارها المؤشر الحقيقى لكفاءته فى تحقيق الإنجاز المنشود.

**١/٤: سمات القائد الفعال:**

تباينت الآراء حول تحديد صورة القائد الذى يستطيع أن يقود الجماعة أو المنظمة وهذا التباين يبدو واضحا فى **الاختلاف حول تحديد العناصر المكونة للصورة** ويمكن فى هذا الشأن التأكيد على أن الخلاف انحصر بين اتجاهين أحدهما يتوسع فى تحديد العناصر المكونة لصورة القائد والآخر **يأخذ اتجاها أكثر واقعية** باعتبارها أنه من غير الممكن أن يجمع فردا واحدا عددا كبيرا من العناصر ـ الصفات الإيجابية ـ ورغم هذا الخلاف إلا أنه يمكن تحديد مجموعة من العناصر التى تمثل قاسما مشتركا بين هذين الاتجاهين، **وعندما نركز على بعض هذه العناصر يتعين التأكيد على أن الرأى القائل بصعوبة** أن نجد فى فرد واحد كل الصفات المطلوبة ما زال أمرا له وجاهته عند اختيار القائد. وفيما يلى استعراض لبعض صفات القائد الفعال التى تناولتها الدراسات

**المشاركة فى اتخاذ القرار تعنى بالضرورة أيضا المشاركة فى تحمل المسئولية**

**إحداث التغيير إلى الأفضل هو الغاية التى تنشدها القيادة داخل موقع العمل**

# ظاهرة غياب قيادات داخل الصف الثانى بالجهاز الإدارى

والبحوث فى هذا الشأن والتى تتمثل فى

**١/٤/١: القدرات الذاتية:**

- قدرة عقلية متميزة
- قدرة على التعامل مع الآخرين وتوجيههم
- قدرة على الإقناع
- قدرة على تحمل المسئولية

**١/٤/٢: المهارات الخاصة:**

- حسن التصرف
- إثارة الأفكار
- بيع الأفكار
- تنظيم العمل
- العلاقات الاجتماعية

**١/٤/٣: التوجهات الإيجابية:**

تعد التوجهات **حالة فكرية يتبناها الفرد تؤثر فى سلوكه إيجابيا أو سلبيا وهى تشكل مكونا أساسيا من شخصيته**، وبهذه التوجهات تتحدد مدركات الفرد عن البيئة المحيطة به وتدفعه لاتخاذ أحد **سبيلين** فإما أن يتعايش ويتكيف معها وإما أن يكون على هامش الأحداث. ومن هنا تأتى أهمية أن يكون لدى الفرد توجهات إيجابية بشأن الأفراد المحيطين به، والأحداث ومختلف عناصر البيئة التى تؤثر فى سلوكه، ومن هذا المنطلق نركز على **أهم** التوجهات الإيجابية التى يتعين أن يتحلى بها شخص القائد وهى:

- المبادأة
- الابتكار
- الطموح والمثابرة.

**ثانيا: قيادات الصف الثانى:**

كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن **ظاهرة غياب قيادات داخل الصف الثانى بالجهاز الإدارى**، كما آثار البعض ظاهرة احتكار القيادات الحالية للمواقع القيادية فى كثير من وحدات الجهاز الإدارى للدولة فأصبح من اللازم البحث عن علاج يساعد على تقليص هذه الظاهرة السلبية مما يعود بالفائدة على كفاءة أداء الخدمة للمواطنين.

**ونركز فى هذا الصدد على ظاهرة غياب قيادات داخل الصف الثانى ونتناولها من خلال النقاط التالية:**

**٢/١: المفهوم العام لقيادات الصف الأول:**

الوضع التنظيمى للجهاز الإدارى يقوم على تقسيم الوظائف إلى مستويين:

- وظائف الإدارة العليا (الإشرافية)
- وظائف تكرارية

**وظائف الإدارة العليا تمثل قيادات الصف الأول وإن** اختلف درجاتها الوظيفية، وفى إطار نظام الترقى الحالى يكون شاغلى **نهاية** سلم الدرجات للوظائف التخصصية مرشحون لتولى **بداية** سلم درجات وظائف الإدارة العليا متى توافرت فيهم شروط شغل إحدى هذه الوظائف، وتجدر الإشارة إلى أن قيادات الصف الأول **يرتفع** مستوى درجاتهم الوظيفية ليتناسب مع المستوى التنظيمى للوحدة الإدارية التى ينتمون إليها **وبالتبعية** ينسحب أثر ذلك إلى قيادات الصف الثانى فنجدهم فى بعض الحالات ينتظمون داخل وظائف الإدارة العليا.

**٢/٢: المفهوم العام لقيادات الصف الثانى:**

سبق الإشارة إلى أن الوضع التنظيمى للجهاز الإدارى يقوم على تقسيم الوظائف إلى مستويين:

- وظائف إدارة عليا (الإشرافية)
- وظائف تكرارية

وإنه بالنسبة للوظائف التكرارية فإنها **تنتمى - أساسا - لمجموعات الوظائف التخصصية** والتى يبدأ سلم درجاتها من الدرجة الثالثة وتنتهى بالدرجة الأولى، ويلاحظ أن شاغلى الوظائف التكرارية يكلفون بالقيام بكافة الأعمال التنفيذية داخل الوحدة الإدارية تحت إشراف شاغلى الدرجة الأعلى منهم. والجدير بالذكر أن **الوظائف التكرارية تتضمن بعض الوظائف** الإشرافية ويمثلها تنظيميا تقسيم «إدارة/قسم» ويتولى شاغلو هذه الوظائف مسئولية الإشراف المباشر على العاملين الأدنى منهم درجة والمكلفين بالقيام بالأعمال التنفيذية سواء كانت نمطية أو تخصصية، **وعلى الرغم من أن هذه الوظائف التكرارية تمارس عملا إشرافيا إلا إنهم لا يمثلون قيادات للصف الثانى داخل الوحدة الإدارية إذ يغلب** على أعمالهم الطابع «**النمطى**»

**وظائف الإدارة العليا تمثل قيادات الصف الأول**

**الوظائف التكرارية تتضمن بعض الوظائف الإشرافية**

ما يطلق عليه بقيادات «صف ثان» لا يمثلون مستوى تنظيمى أو درجة وظيفية محددة

ويخضعون للإشراف المباشر من شاغلى وظائف الإدارة العليا ويمثلها غالبا درجة مدير عام.

**أما قيادات الصف الثانى فى الواقع وبحكم القانون فهم أقدم شاغلى الدرجة الوظيفية التى تسبق الدرجة الوظيفية لقيادات الصف الأول بالوحدة** أيا كان مستواها التنظيمى، والجديد بالذكر إن قيادات الصف الثانى وفقا لهذا المفهوم الخاص ينحصر دورهم داخل الوحدة الإدارية فى ممارسة اختصاصات وظائفهم التى يشغلونها بصفة أساسية ويظل الأمر على هذا الوضع إلى أن يتقرر خروج قيادات الصف الأول من الخدمة.

**ونخلص** مما سبق إلى أن **ما يطلق عليه** بقيادات «صف ثان» لا يمثلون مستوى تنظيمى أو درجة وظيفية **محددة**، وأنهم يمارسون **فقط** مهام وظائفهم التى يشغلونها بصفة رسمية، فضلا عن أن **ممارسة المسئولية القيادية يأتى بصفة عارضة ومؤقتة** مما يجعل فرصة اكتساب الخبرات القيادية «صف أول» **محدودا.**

**٢/٣: مفهوم الصف الثانى فى نطاق الدراسة:**

يمكن النظر إلى قيادات الصف الثانى **ليس من زاوية ترتيب درجاتهم الوظيفية ولكن من زاوية المهام المأمول قيامهم بها** إذ أن التجارب التى اعتمدت واهتمت بصفة أساسية بترتيب الدرجات الوظيفية لانتقاء قيادات من الصف الثانى اعتبرت **أن توافر سمات.. القائد الفعال تأتى فى مرتبة تالية** عند التفضيل والاختيار وساعدت على ذلك ظروف البيئة الإدارية والتى تضمنت العديد من السلبيات **المتمثلة فى :**

- تطبيق القواعد والإجراءات بطريقة جامدة دون الاهتمام بكفاءة الخدمة المقدمة.
- مركزية القرار
- غياب التنسيق داخل الوحدة الإدارية

وقد ساهم كل ذلك فى تكوين ظاهرة غياب قيادات داخل الصف الثانى، ولإحداث تغيير ايجابى فإن الأمر يقتضى إعادة النظر فى أسلوب اختيار القيادات **بما يحقق التوازن بين المراكز القانونية** متمثلة فى ترتيب الأقدميات، والتحقق من **توافر سمات القائد الفعال** القادر على تحقيق المهام المأمول قيامه بها، مع مراعاة تهيئة بيئة إدارية تسمح بأن تمارس العناصر الواعدة دورا إيجابيا داخل الوحدة بما ييسر سبل الانتقاء الجيد من تلك العناصر وذلك من خلال تحقيق الاتى :

- **اتباع** أسلوب التحفيز الجماعى مما يساعد على تهيئة بيئة صالحة للعمل بروح الفريق.
- **تفعيل** مبدأ التفويض من خلال تحفيز القيادات على تفويض بعض اختصاصاتهم لمرؤوسيهم بما يتيح لهم خوض تجربة ممارسة العمل القيادى.
- **فتح** قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة بالوحدة وكذلك فيما بين القيادة ومختلف المستويات القيادية داخل الوحدة ليسود جو من المشاركة والفهم المتبادل داخل موقع العمل.
- **المشاركة** فى اتخاذ القرار وهى تعنى المشاركة فى تحمل المسئولية أيضا حيث تعطى القيادة الفرصة لأن يتحمل أفراد الجماعة جانب من المسئوليات. وهذا لن يتحقق بدون إحداث تغيير إيجابى فى الاتجاهات **باتباع أسلوب الشفافية والمصداقية والمكاشفة** بأهداف وسياسات الوحدة بحيث يكون أفراد الجماعة على بينة بما هو مطلوب ويشاركون فى تحديد كيفية تحقيق الأهداف.

**ثالثا: ظاهرة غياب الصف الثانى:**

يحتاج المجتمع بصفة دائمة ومستقرة إلى إدارة ترعى مصالحه وتقدم الخدمات لأفراده وهذا يتحقق من خلال عناصر وظيفية تتواجد فى مختلف المواقع وبمختلف المستويات الإدارية وتتابع فى تسلم المسئوليات بحيث نجد فى كل موقع أو مستوى وظيفى من يصلح لتحمل المسئولية فى حالة غياب القائم بالعمل.

ولكن إذا ما نظرنا للجهاز الإدارى للدولة نجده يعانى من

اتباع أسلوب التحفيز الجماعى مما يساعد على تهيئة بيئة صالحة للعمل

وفـرة فـى عـدد العـاملين بالوظائف التكرارية وندرة فيما يعرف بالصف الثانى والذى يفترض فيه تسلمه مسئولية القيادة مستقبلا، وقد اطلق على هذا الوضع «ظاهرة غياب الصف الثانى» والتى نتناولها من خلال النقاط التالية:

**٣/١: مظاهر غياب قيادات الصف الثانى:**

بدأ الحديث من خلال الآونة الأخيرة عن إعداد برامج تدريبية تهدف إلى إعداد الشباب لتولى الوظائف القيادية وذلك بعد أن دلت الاحصاءات على أن تولى وظيفة مدير عام لمن تقل أعمارهم عن ٤٥ سنة بلغ عدد ٣٦ موظف على مستوى جهاز الإدارى للدولة وهى نسبة ضئيلة وتمثل بذاتها ناقوس خطر، وتتفاقم خطورة هذا الموقف عندما يكون اختيار هذا العدد الضئيل مستندا إلى معايير موضوعية للكفاءة نافيا بذلك صلاحية العناصر الأخرى لتولى مناصب قيادية مما دعا إلى البحث عن حل والذى تبلور فى الاتجاه نحو تنظيم برامج تدريبية لإعداد قيادات من العناصر التى سبق تخطيها لعدم كفاءتها فضلا عن

**قلة عدد العناصر الصالحة والمختارة سابقا كان يستلزم البحث عن أسباب اتسام تلك العناصر فقط بالكفاءة**

تهيئة عناصر جديدة يمكن ترشيحها فى المستقبل.

والجدير بالذكر أن قلة عدد العناصر الصالحة والمختارة سابقا كان يستلزم البحث عن أسباب اتسام تلك العناصر فقط بالكفاءة فى ضوء المعايير الموضوعية - دون غيرهم - حيث أن الجهد المبذول فى البحث عن أسباب نجاح هذا العدد القليل سيكون يسيرا بالنسبة لما يبذل من جهد فى إعداد البرامج التدريبية لتهيئة تلك الأعداد من القيادات للجهاز الإدارى كما أن هذا التدريب لن يؤتى ثماره المرجوة إذا لم نقف على أسباب نجاح تلك العناصر القليلة.

وترتيبا على ما سبق - باعتبار أن القيادة نشاط إنسانى - فينبغى التأكيد على أن بدايتها ونهايتها عنصر بشريا يلتحق بالوحدة الإدارية بمؤهلاته ويكتسب خبراته وينمى مهاراته من خلال مدة خدمته متأثرا بظروف البيئة الإدارية المحيطة به والتى تشتمل على «نظم - امكانيات مادية ومعنوية - علاقات عمل - قيادة» إلخ

وتترجم العناصر السابقة المتمثلة فى الفرد والبيئة بما فيها من قيادة فى صورة فرصة تتيح للعناصر الوظيفية داخل الوحدة المشاركة فى الدور القيادى وينتج عن ذلك أحد أمرين:

- صورة إيجابية أهم معالمها ظهور قيادات داخل الصف الثانى وخدمة جيدة.
- خلل داخل الوحدة الإدارية يظهر فى صورة حجب المشاركة فى الدور القيادى وخدمة تعانى من:

- كثرة الشكوى
- الردود المتضاربة
- تغير نظم العمل بتغيير شخص المدير أو الرئيس.

**٣/٢: أسباب غياب الصف الثانى:**

**٣/٢/١: أسباب ترجع للمناخ التنظيمى (نظم ولوائح)**

وتتجاوز أسباب غياب هذا الدور والتى يمكن حصرها فى:

- خلو عناصر تقييم واختيار القيادات من عنصر تهيئة وتكوين صف ثان.
- اقتصار الهيكل الوظيفى على مستويين قيادى/ تكرارى وإغفال تنظيم دور قيادى يسند لبعض العناصر الوظيفية غير القيادية يتضمن من الواجبات والمسئوليات ما يسمح لها با لمشاركة فى الدور القيادة إضافة للأعمال التنفيذية الموكولة لها.
- قواعد التفويض لا تحفز القيادات على استخدامها مما حجب فرصة مشاركة العناصر الوظيفية الأخرى فى الدور القيادى.

**٣/٢/٢: أسباب ترجع للصف الأول:**

ولئن كان هناك قصورا فى المناخ التنظيمى تمثل فى النظم واللوائح بإغفالها وضع إطار تشريعى يسمح بنمو دور قيادى للصف الثانى إلا أنه من الممكن خفض الآثار السلبية لهذا القصور من خلال الممارسة الأكثر إيجابية من جانب الصف الأول وذلك بالتعامل - أكثر مرونة - مع العناصر الوظيفية الأخرى وتهيئة أكثر فرصة ممكنة لهم للمشاركة فى الدور القيادى فضلا عن التغلب على الصور

**خلل داخل الوحدة الإدارية يظهر فى صورة حجب المشاركة فى الدور القيادى**

## مراجع الكتب

- الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية - د. محسن العبودى - دار النهضة العربية - ١٩٨٤.
- فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق - د. على محمد عبدالوهاب - الطبعة الأولى ١٩٩٥ - القاهرة
- المدير الفعال للقرن الحادى والعشرين - د. سيد الهوارى - ١٩٩٨.
- السلوك التنظيمى - مدخل بناء المهارات - د. أحمد ماهر - الدار الجامعية ١٩٩٩

## مراجع الابحاث

١ - بحث عن تهيئة وإعداد القيادات الإدارية - الإدارة المركزية للبحوث ١٩٨٤
٢ - بحث عن تطوير الاختيار والترقى لشغل الوظائف القيادية والإشرافية فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة - الإدارة المركزية للبحوث - ١٩٨٨
٣ - ورقة عمل عن تطوير القيادات الإدارية فى الجهاز الحكومى - د. عزة صبحى عبدالمنعم - الإدارة المركزية للبحوث - مارس ٢٠٠٠

السلبية لممارسة الاختصاصات والمتمثلة فى:

- تركيز السلطة
- عدم الشفافية
- التطبيق الجامد للقواعد
- رفض الأفكار الجديدة والمتطورة
- إغفال مبدأ الثواب والعقاب.

**٣/٢/٣: أسباب ترجع إلى الصف الثانى:**

إن الموضوعية تقتضى عدم حصر أسباب غياب الدور القيادى للصف الثانى فى النظم واللوائح أو فى الصف الأول إذ ينبغى عدم إغفال الدور الذى يمكن أن تلعبه العناصر الوظيفية بما لديها من قدرات واصرار على اغتنام الفرص التى يسمح بها النظام الحالى للمشاركة وذلك بتجنب:

- الهروب من تحمل المسئولية
- عدم الرغبة فى التدريب وتنمية المهارات
- الجهل بأهداف المنظمة

ويضاف لما سبق أن الوضع الحالى ينمى لديهم:

- الاحساس بعدم العدالة فى ظل غياب تطبيق مبدأ الثواب والعقاب
- الاحساس بالاحباط
- الاحساس بعدم جدوى بذل مزيد من الجهد

الأمر يتطلب من هذه السلبيات أن تتفهم العناصر الوظيفية أسباب القصور فى النظم الحالية وتتعامل معها على نحو أكثر انفتاحا وتفاؤلا بامكانية إحداث تغيير.

**رابعا: تجارب بعض الدول:**

تعانى البيئة الإدارية من مشاكل أثرت سلبيا على عناصرها التى تشتمل على نظم/ امكانيات مادية ومعنوية/ علاقة عمل/ قيادة/// إلخ وقد ظهرت تلك الآثار السلبية بوضوح فى:

- بطء تقديم الخدمة وتعقيدها
- غياب كوادر قيادية من الصف الثانى

وفيما يخص ظاهرة غياب كوادر قيادية من الصف الثانى فبالرغم من وفرة العناصر الوظيفية التى يفترض مع وفرتها ظهور اعداد كافية من الكوادر القيادية إلا أن البيئة بوضعها الحالى غير مهيأة لتلقى واستقبال تلك الكوادر بالاضافة إلى أن النظم المطبقة قد ساهمت بشكل أو بآخر فى غياب الدور القيادى لكوادر الصف الثانى.

ونستعرض فيما يلى خلاصة تجارب بعض الدول لمواجهة ظاهرة غياب كوادر قيادية بالصف الثانى:

**الولايات المتحدة الأمريكية:**

أقيمت مراكز التقييم للاكتشاف المبكر للقدرات الإدارية فى مدير المستقبل بدقة وموضوعية بالاضافة لتقييم كفاءة القيادات الحالية فى المنظمات المختلفة فى مسيرتها نحو الأهداف المرجوة مما يساعد فى تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية وتنمية الأفراد لتأهيلهم لتولى العمل القيادى بنجاح.

**الاحساس بعدم العدالة فى ظل غياب تطبيق مبدأ الثواب والعقاب**

**فى فرنسا:**

تقوم المدرسة الوطنية للإدارة باكتشاف واستقطاب وإعداد القيادات الإدارية فى مراحل مبكرة وتدريبهم حيث يتم عقد المسابقات للكشف عن صلاحيات المتقدمين بما يمكن من أختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف القيادية وذلك عن طريق مدارس ومعاهد متخصصة لكل منها نظامها الخاص فى قبول الملتحقين بها وفى هذا الشأن يعقد نوعين من المسابقات الأولى لخريجى الجامعات.. والثانية لموظفى الحكومة الذين أمضوا مدة فى خدمتهم، ويختار المرشح فى كل مسابقة نوعين من الامتحانات بهدف تحديد شخصية الطالب ومدى قدراته وهما.

- امتحان للتأهيل أو الصلاحية
- امتحان القبول بالمدرسة

ويظل تعيين الرؤساء الإداريين من خريجى المدرسة الوطنية للإدارة خاضعا لرغبات الخريجين أنفسهم مع مراعاة احتياجات الوزارات ويمكن تفعيل دور أكاديمية السادات للعلوم الإدارية فى هذا الشأن لمحاكاة النظام المعمول به فى المدرسة الوطنية للإدارة فى فرنسا.

**فى اليابان:**

لا يسمح للقائد أن يعتزل إلا إذا قام باختيار من يخلفه وأمده بالخبرات والمعارف التى يتمتع بها.

والاستفادة من التجارب السابقة لا يعنى بالضرورة محاكاتها وإنما يتعين أن نضع أيدينا على جوهر المشكلة التى نواجهها فى جهازنا الإدارى والمتمثلة فى غياب دور قيادى للصف الثانى ثم يأتى فى مرحلة لاحقة اختيار الملائم من طرق العلاج التى استخدمتها تلك الدول وتغلبت بها على ظاهرة غياب الكوادر القيادية من الصف الثانى.

**خامسا: الخلاصة:**

أوضحت الدراسة العديد من العقبات التى تعترض تهيئة وإعداد كوادر قيادية من الصف الثانى وتمثلت فى:

- غياب مفهوم واضح ومحدد لما هية القيادة مما أدى إلى صعوبة وضع معيار دقيق لاختيار القائد الفعال
- اتباع الأسلوب السلبى من جانب القيادة فى أغلب الأحيان والذى يعتمد على «مركزية القرار/عدم المرونة فى تطبيق القواعد/ غياب التنسيق» مما أدى إلى كثير من الصراعات داخل العمل وانخفاض كفاءة الخدمات المقدمة.
- السلوك القيادى: يفتقد للأسس التى تؤدى إلى خلق بيئة صالحة لانجاز الخدمة بكفاءة وإفراز كوادر قيادية فعالة وتتمثل تلك الأسس فى:
  - المشاركة فى اتخاذ القرار
  - القدرة على إحداث التغيير
  - الاستعانة بالآخرين
- إن مفهوم الصف الأول هم شاغلى وظائف الإدارة العليا وإن اختلفت مستوى درجاتهم الوظيفية «مدير عام/ عالية/ ممتازة» حسب المستوى التنظيمى للوحدة الإدارية.
- إن مفهوم الصف الثانى فى الواقع وبحكم القانون هو أقدم شاغلى الدرجة الوظيفية التى تسبق الدرجة الوظيفية ولكن من زاوية المهام المأمول قيامهم بها مما يساعد الإدارة عند المفاضلة بين العناصر الوظيفية لاختيار كوادر قيادية من الصف الثانى فى مجالات العمل المتنوعة.
- إن المسئولية القيادية وفقا للنظام الحالى قاصرة على الصف الأول ولا تمارس من جانب من يعتبرون صف ثان إلا فى حالة غياب قيادات الصف الأول.
- عدم اكتراث الصف الأول بتبنى عناصر وظيفية من الممكن أن تكون كوادر قيادية.
- اتجاه أغلب العناصر الوظيفية للهروب من تحمل المسئولية وعدم الرغبة فى تنمية المهارات والاستسلام للاحساس بالاحباط وعدم جدوى بذل المزيد من الجهد.

**المقترحات:**

وتجدر الاشارة إلى أن كل السلبيات السابق ذكرها يتفاقم تأثيرها كنتيجة مباشرة لعدم وجود «دور وظيفى» لما يمكن أن يطلق عليهم الصف الثانى ومن هذا المنطلق يمكن معالجة تلك السلبيات من خلال المقترحات التالية:

- تبنى مفهوم للقيادة يرجح التوجه الايجابى لدى القائد وهذا التوجه يتمثل فى الاهتمام ببيئة العمل باعتبارها وحدة واحدة وأنه يمكن الاستفادة من جميع أفراد الجماعة على اختلاف درجة كفاءتهم لانجاز العمل الجماعى «العمل بروح الفريق»
- النظر إلى الصف الثانى من زاوية المهام المأمول بها مما يساهم فى خلق دور وظيفى لهم يكون النواة فى تكوين صف ثان من القيادات
- يراعى عند تقييم القيادات مدى قدرتها على تكوين كوادر قيادية من العناصر الوظيفية التى تحت قيادتهم كما يراعى أيضا عند تقييم العناصر الوظيفية الأخرى مدى استجابتها للمشاركة فى تحمل المسئولية القيادية على وجه الخصوص.

ووضع المقترحات السابقة موضع التنفيذ يستلزم الآتى:

- أن تتضمن الواجبات الوظيفية للقائد «الصف الأول» اشتراك بعض العناصر الوظيفية تحت قيادته فى انجاز بعض مسئوليات وظيفته القيادية ويكون انجاز تلك المسئوليات بدوره من الواجبات الوظيفية لتلك العناصر مما يساهم فى تشكيل كوادر قيادية مستقبلية.
- الاستمرار فى تولى المسئولية القيادية يرتبط بمدى القدرة على الاستفادة من مشاركة الآخرين وتكوين كوادر قيادية مستقبلية.

وجدير بالذكر أن وضع تلك المقترحات موضع التنفيذ يعد بمثابة خطوة نحو تغيير الاتجاهات بطريقة عملية من شأنها المساهمة فى خلق دور قيادى لكوادر تمثل الصف الثانى والتى كشفت الدراسة عن غياب ذلك الدور فى وحدات الجهاز الإدارى.

**الاستمرار فى تولى المسئولية القيادية يرتبط بمدى القدرة على الاستفادة من مشاركة الآخرين**

## مراجع التقارير

١ ـ تقرير المجالس القومية المتخصصة «المجلس القومى للخدمات والتنمية الاجتماعية » عن وسائل معالجة غياب الصف الثانى من القيادات الإدارية ـ ١٩٩٨/٣/٣١

٢ ـ تقرير عن نظرات فى الإدارة الحديثة د. عبدالفتاح بدور ـ وكيل وزارة سابق بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ـ مجلة التنمية الإدارية العدد ٦٩ أكتوبر ١٩٩٥

٣ ـ مقال عن الشباب فى الوظائف العليا د. محمد زكى أبوعامر ـ جريدة الأهرام ـ عدد ٣ مايو ٢٠٠٠

٤ ـ مقال عن قيادات الصف الثانى وإعداد جيل الوسط د. حسين رمزى كاظم ـ رئيس الجهاز سابقا ـ جريدة الأهرام ٢٠٠٤/١٢/١٤.

# نحو نظام مقترح لمتابعة أداء الخدمات الحكومية وقياس در

## إيجاد آلية لمتابعة وتقييم أداء العاملين بالوحدات الإدارية ذات الصلة بالجمهور والتى تقدم الخدمات الحكومية

بقلم:
فائقة عصمت السيسى
رئيس الإدارة المركزية لسياسات التطوير وتقييم الأداء الإدارى لوحدات الإدارة المحلية

**أولاً : التعريف بنظام متابعة أداء الخدمات الحكومية وأهميته:**

يرتكز النظام المقترح على إيجاد آلية لمتابعة وتقييم أداء العاملين بالوحدات الإدارية ذات الصلة بالجمهور والتى تقدم الخدمات الحكومية، لذلك فإنه من الضرورى تبنى المسئولين بوحدات الجهاز الإدارى للدولة الفكرة التى تقوم على أن نجاح المدير فى مواقع الخدمات الحكومية يقاس بتقديم خدمة متميزة لجمهور المتعاملين مع الوحدة الإدارية يرضى عنها المواطن ويعكس ذلك قلة الشكاوى من سوء تقديم الخدمة، ، الأمر الذى يوضح لنا مدى أهمية تطوير نظم العمل فى مجال تقديم الخدمات الحكومية والأساليب التى ينتهجها الجهاز بإعتباره الجهة المسئولة فى الدولة عن تقديم أحدث النظم الكفيلة بتبسيط إجراءات حصول المواطن على الخدمات التى يحتاج إليها من وحدات الجهاز الإدارى للدولة.

كما يحتاج تنفيذ النظام المقترح إلى ضرورة تعميق مفهوم أن الوظيفة التى يشغلها الموظف الذى يتعامل مع المواطنين ويقدم الخدمات لهم خلقت من أجل المواطن وتحقيق رضائه عن الخدمة التى تقدم له وبالتالى فإن رضا المواطن يعبر عن مستوى عال لأداء الخدمة والذى يعكس نجاح الموظف فى أداء مهام وظيفته ولن يتحقق هذا إلا بالتدقيق فى اختيار القائمين على أداء الخدمات الحكومية وحسن تدريبهم ووضع نظام لمتابعة أدائهم وتحفيزهم وتعتمد الآلية المقترحة لتنفيذ هذا النظام على مشاركة المستفيد فى عملية تقييم الخدمة المقدمة له وقياس مستوى أداء الخدمات.

**ثانيا: المحاور الأساسية التى يقوم عليها النظام المقترح:ـ**

١ـ إن قياس رضا المواطن هو الهدف والوسيلة لنجاح هذا النظام.

٢ـ إن يسند التنفيذ إلى جهة إدارية لها سلطة على أداء كافة الأجهزة الإدارية ولتكن عناصر وظيفة على مستوى عالى تابعة لمجلس الوزراء أو هيئة الرقابة الإدارية.

٣ـ أن يكون للعناصر الوظيفية التى ستكلف بتنفيذ نظام الرقابة والمتابعة على أداء الخدمات الجماهيرية صفة الضبطية القضائية التى تمكنهم من التعامل مع كافة المستويات بحرية كاملة وبالحيدة المطلوبة ويكون لها حق التفتيش على مؤدى الخدمات داخل الوحدة الإدارية.

## حصول المواطن على الخدمات التى يحتاج إليها من وحدات الجهاز الإدارى للدولة

٤ـ وضع نظام فعال لمحاسبة المقصرين فى الأداء وإثابة المتميزين (تطبيق مفهوم الثواب والعقاب) ويرتكز هذا النظام على ما تسفر عنه نتائج المتابعة الميدانية والتقارير التى يمكن استخلاصها من آراء المتعاملين مع الوحدات الإدارية بعيداً عن السلطة المختصة فى كل وحدة إدارية.

٥ـ يتم تدبير التمويل المطلوب لوضع نظام الحوافز المقترح من خلال :ـ

ـ الإعتماد المالى الموجود حاليا بموازنات الجهات الإدارية ذات الصلة بالجمهور.

ـ تعديل الرسوم التى يدفعها المواطن حين التقدم بطلب الخدمة وذلك بفرض

## إستصدار قرار من السيد رئيس مجلس الوزراء بإقرار النظام والعاملين على تنفيذه

رسم تنمية موارد بنسبة ٢٪ من إجمالى قيمة المبالغ المقررة لاقتضاء الخدمة مقابل الحصول على خدمات متميزة أو بإصدار طابع بمسمى (تطوير الخدمات الحكومية) بعد موافقة (وزارة المالية والمجالس الشعبية المحلية ومجلس الوزراء).

٦ـ ارتباط الحافز الذى يحصل عليه القائمين على أداء الخدمات الجماهيرية بعدد الخدمات التى قدمت للمواطنين وجودة الأداء.

**ثالثا: الضمانات اللازمة لسلامة التطبيق وتتخلص فى الآتى: ـ**

ـ إستصدار قرار من السيد رئيس مجلس الوزراء بإقرار النظام والعاملين على تنفيذه.

ـ تطبيق مبدأ الشفافية فى أسلوب الرقابة على أداء الخدمات الحكومية للمواطنين وذلك بالإعلان عن أسلوب تقييم مستوى أداء الوحدات الإدارية فى تعاملها مع الجمهور.

ـ الإعلان عن أسماء المقصرين فى التعامل مع المواطنين سواء من الموظفين أو الوحدات الإدارية التى تتكرر الشكوى من التعامل معها بصفة مستمرة.

ـ ربط الحوافز التى يحصل عليها العاملين بالمواقع التى تقدم خدمات جماهيرية بعدد الخدمات التي قدمت للمواطنين فى التوقيت المقرر لها وبدون أى شكاوى من المواطنين.

ـ أن يكون القائمين على تنفيذ هذا النظام تابعين لمجلس الوزراء ولهم صفة الضبطية القضائية.

**رابعا: إجراءات العمل التى يتم بموجبها تنفيذ النظام وذلك لضمان الدقة فى التطبيق والوصول إلى نتائج إيجابية حيث يقوم النظام أساساً على تصميم كروت تحتوى على مجموعة أسئلة ويتم ختمها بخاتم الجهة ويأخذ كل كارت رقم يمثل رقم نموذج الخدمة، ويقوم المواطن بملأ بيانات الكارت ويسلمه للمكتب الذى يقوم بمتابعة أداء الخدمات الجماهيرية.**

وتتم إجراءات تنفيذ متابعة أداء الخدمات الجماهيرية وقياس مدى رضا المواطنين على النحو التالى:ـ

١ـ يقوم الموظف بتسليم المواطن الإيصال الذى بموجبه يحصل على الخدمة المطلوبةوالموجود أسفل نموذج طلب الخدمة(شهادة ـ رخصة ـ تصريح ـ ..... إلخ) ومعه الكارت الذى يحمل نفس الرقم المطبوع على نموذج الخدمة.

٢ـ يقوم المواطن بالإجابة على الأسئلة التى يتضمنها الكارت وهى :

ـ هل طلب منك دفع مبالغ أكثر من الموجودة بنموذج الخدمة؟ (نعم / لا).

ـ هل طلب منك مستندات بخلاف الموجودة بنموذج الخدمة؟ (نعم / لا)

ـ هل حصلت على الخدمة المطلوبة فى التوقيت المحدد بالنموذج؟ (نعم / لا)

ـ عدد المرات التى ترددت فيها على الجهة للحصول على الخدمة مع ذكر السبب.

**تعديل الرسوم التى يدفعها المواطن حين التقدم بطلب الخدمة وذلك بفرض رسم تنمية موارد بنسبة ٢٪ من إجمالى قيمة المبالغ المقررة**

ـ أسلوب تعامل الموظف معك(سيئ / جيد).

ـ أذكر أى مشكلات أخرى تعرضت لها عند تقدمك للوحدة لطلب الخدمة.

تاريخ ملا نموذج طلب الخدمة ، تاريخ إستلام الخدمة ، التوقيع

٣ـ يسلم الكارت بعد ملأ بياناته للمجموعة المخصصة لهذا الغرض والموجودة بمقر رئاسة الجهة.

٤ـ يتم تجميع الكروت يومياً بمعرفة المجموعة المخصصة لمتابعة مستوى أداء الخدمات الجماهيرية وإعداد الإحصاءات والمؤشرات من واقع مايرد إليهم.

٥ـ استخلاص النتائج وتحديد التجاوزات فى التعامل مع الجمهور والمسئولين عنها والتحقيق معهم.

٦ـ رفع تقرير إلى رئيس الوحدة الإدارية يتضمن ما أسفرت عنه نتائج المتابعة وبيان بأسماء المقصرين المطلوب توقيع الجزاءات عليهم وكذلك بأسماء الموظفين الملتزمين.

٧ـ يقوم رئيس الوحدة الإدارية كل شهر بإعلان أسماء الموظفين الذين تم توقيع الجزاءات عليهم والموظفين الذين تم إثباتهم ليكونوا قدوة لغيرهم وذلك بلوحة الإعلانات فى مدخل كل وحدة إدارية تقدم خدمات للجمهور.

٨ ـ إعداد تقارير دورية تتضمن قياس درجة رضا المواطنين فى تعاملاتهم مع الوحدات الإدارية وترفع هذه التقارير إلى السيد رئيس مجلس الوزراء لمكافأة الوحدات الإدارية المتميزة فى أداء الخدمات الجماهيرية وكذا توقيع الجزاءات على الوحدات الإدارية التى يثبت تكرار التقصير فى أدائها.

خامسا: متطلبات تنفيذ النظام المقترح: ـ

١ـ اقتناع القيادة السياسية بأهمية متابعة مستوى أداء العاملين على تقديم الخدمات الجماهيرية وما يقوم به المسئولون عن هذه الوحدات فى هذا المجال.

٢ـ إعلام المواطنين بالأسلوب المتبع فى الحصول على الخدمات التى يقدمها الجهاز الإدارى للدولة وأسلوب متابعة أداء الموظف فى تعامله مع المواطن طالب الخدمة، وذلك بالإعلان عن هذا النظام بوسائل الإعلام وفى دور العبادة والنوادى وذلك لتعريف المواطن بماله وما عليه حين يتقدم لطلب الخدمة.

٣ـ توفير المورد المالى لتمويل نظام إثابة العمالة المميزة وذلك باستصدار قرار بإصدار طابع بمسمى (تطوير الخدمات الحكومية) أو بفرض رسم تنمية موارد بنسبة ٢٪ من قيمة المبالغ المقررة لاقتضاء الخدمة.

# هذا بالإضافة إلى ما هو موجود بموازنات الوحدات الإدارية فى بند الحوافز والمكافآت.

٤ـ وضع نظام فعال يتم على أساسه محاسبة المقصر ومكافأة المميز من العاملين فى مجال تقديم الخدمات الحكومية.

٥ـ وضع مواصفات محددة للأشخاص الذين تسند إليهم مهمة تقييم أداء العاملين فى مجال تقديم الخدمات الحكومية بحيث تتوفر فيهم الكفاءة والحيدة فى الرأى ومما يساعد على تحقيق ذلك هو أن تكون تبعية هؤلاء الأفراد لهيئة الرقابة الإدارية أو لمجلس الوزراء مباشرة.

**إعلام المواطنين بالأسلوب المتبع فى الحصول على الخدمات التى يقدمها الجهاز الإدارى للدولة وأسلوب متابعة أداء الموظف فى تعامله مع المواطن طالب الخدمة**

**إعداد تقارير دورية تتضمن قياس درجة رضا المواطنين فى تعاملاتهم مع الوحدة الإدارية**

# الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

## يرد على أسئلتكم واستفساراتكم

يسر إدارة مجلة التنمية الإدارية أن تتلقى أسئلتكم واستفساراتكم والرد عليها بعد عرضها على المتخصصين فى مجال الخدمة المدنية أو ترتيب الوظائف ..

•••

كما يسعدها دائما تلقى مقترحاتكم البناءة والتى تساهم بشكل فعال فى استمرار المجلة فى أداء رسالتها على النحو الأفضل وعلى أن ترسل الأسئلة والمقترحات على عنوان المجلة:

**١ طريق النصر ـ مدينة نصر ـ القاهرة**

**الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ـ صندوق بريد ١١٧٦٢**

# تقييم مستوى جودة تطوير القطاع

تتناول هذه الدراسة عرضا تحليليا وتقييميا لمستوى جودة التطوير بالقطاع الحكومى المصرى الذى تحقق بالفعل منذ عام ١٩٩٧ وحتى الآن وذلك بغية التعرف على أهم مؤشرات هذا التطوير من خلال عرض النقاط الثلاث التالية:
- أهداف التطوير.
- مجالات التطوير.
- تقييم التطوير.

إعداد:
د. محمد فكرى حنفى

**أولا: أهداف التطوير:** وتتمثل فى الأهداف الخمس الرئيسية التالية:

١ - تقديم خدمات عامة متميزة على مستوى عالى من الجودة وبأسلوب ايصال وفى توقيت وبتكلفة مناسبة بما يحقق درجة عالية من رضاء طالبى الخدمات.

٢ - تبسيط الإجراءات وسرعة تبادل المعلومات والوثائق.

٣ - توفير وترشيد النفقات الحكومية.

٤ - رفع كفاءة الأداء باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم والاهتمام بآرائهم.

٥ - تمكين المواطن من الحصول على الخدمة التى يطلبها من جهة واحدة دون التردد على عدة جهات وذلك بتطبيق نظام «one step shop».

**ثانيا: مجالات التطوير:** تنفيذا لتحقيق الأهداف المذكورة فقد تم رصد المجالات التالية منذ عام ١٩٩٧ وهى:

■ **المجال الأول:** تطبيق برنامج رفع كفاءة القطاع الحكومى من خلال ما يلى:-

**١. ترشيد وحسن استخدام العمالة: حيث تم عمل الآتى:**

- تخفيض التعاقد مع الخبراء والمستشارين.
- ربط تعيينات شباب الخريجين بالاحتياجات الفعلية للتشغيل.
- البدء فى إعداد الدراسات الخاصة بتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية والمقررات الوظيفية بجميع وحدات القطاع الحكومى وعددها ٦٣٠ جهة.
- التوسع فى تطبيق نظام التعاقد ووضع ضوابط وضمانات قانونية محل البحث لتثبيت العمالة المؤقتة على الوظائف الدائمة.
- التوسع فى تطبيق نظام الورديات فى مواقع تأدية الخدمات وهى دورتين (صباحية ومسائية).
- زيادة منافذ تأدية الخدمات وبما يودى إلى تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين والمتعاملين.

**٢. تحفيز العاملين: حيث تم عمل الآتى:**

- الاستمرار فى تقرير العلاوة الجتماعية السنوية (١٠٪ من الأجر الأساسى) التى قررت منذ عام ١٩٨٧.
- الاستمرار فى ضم العلاوات الاجتماعية إلى الأجر الأساسى الذى طبق منذ عام ١٩٩٢ (بواقع علاوة اجتماعية سنويا).
- تقرير حافز الإثابة (بنسبة ٢٥٪ من المرتب الأساسى الشهرى للعامل) بالجهات التى لا تطبق نظام إثابة أفضل والصادر به قرار السيد رئيس الوزراء

**التوسع فى تطبيق نظام التعاقد ووضع ضوابط وضمانات قانونية محل البحث لتثبيت العمالة المؤقتة على الوظائف الدائمة**

# ـــــوير القطاع الحكومى

رقم ٤٢٤٩ لسنة ١٩٩٨ وقرار السيد وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٢٢٠ لسنة ١٩٩٨.

● تطبيق نظام ترقيات معالجة الرسوب الوظيفى منذ عام ١٩٩٨.

● إعادة تعيين الحاصلين على مؤهلات أعلى طبقا للقانون (٥) لسنة ٢٠٠٠.

**٣.تدريب العاملين: حيث تم عمل الآتى:**

● تدريب عدد ١٥٠ ألف عامل فى المتوسط سنويا وذلك فى إطار الخطة القومية للتدريب الإدارى للقطاع الحكومى.

● زيادة عدد مراكز التدريب بالقطاع الحكومى التى وصلت إلى ٢٨١ مركز تدريب.

● تحديث المحتويات للبرامج التدريبية وتنفيذها لجميع المستويات الوظيفية وبما يساعد على تحسين الأداء وتنمية مهارات العاملين سلوكا وأداءً.

■ **المجال الثانى:** تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية من خلال ما يلى:-

**١.مشروع تقديم الخدمات الحكومية: حيث تم عمل الآتى:**

● تقديم الخدمات بنظام الخطوة الواحدة بالعديد من الوحدات الحكومية.

● عمل قنوات بوابة الحكومة المصرية على الإنترنت لعدد (٢٩) خدمة للمنزل والمكتب.

● تبسيط الإجراءات لعدد (٦٠١) خدمة من بين عدد (٧٢٨) خدمة وذلك حتى نهاية عام ٢٠٠٤.

● الاستعانة بشباب الخريجيم فى أداء الخدمات الجماهيرية بعدد (٤٩٥) خدمة بالمحافظات وفقا لنظام التعاقد.

● الاتجاه حاليا فى تبسيط الإجراءات بباقى الخدمات وعددها (١٢٧) خدمة.

● إدخال نظام خدمة الفاكس لتمكين المواطن من الحصول على نموذج طلب الخدمة دون تحميله أعباء مالية فى فترة التجريب.

● إنشاء عدد (٧٠) مركز للخدمات الجماهيرية بمكاتب البريد ببعض المحافظات حتى عام ٢٠٠٤.

● الاتجاه حاليا فى التوسع بإنشاء هذه المراكز بكل مكاتب البريد على مستوى الجمهورية وعددها (٣٦٠٠) مكتب بريد.

**٢.مشروع ميكنة نظم العمل بالوزارات والهيئات: حيث تم عمل الآتى:**

● تم ميكنة نظم إدارة الموارد (مخازن - مشتريات - حسابات عامة) نظم العمل والأرشفة وتبادل الوثائق بوزارة الاتصالات وجارى الانتهاء من هذه الأعمال بخمس مواقع أخرى هى: الجهاز المركزى للمحاسبات - الأمانة العامة لمجلس الوزراء - وزارة المالية -

**عمل قنوات بوابة الحكومة المصرية على الإنترنت لعدد (٢٩) خدمة للمنزل والمكتب**

**البدء فى إصدار الوثائق الخاصة بمواصفات نظـــم المعلومات وتبادل البيانات**

**لضمان إتاحة الفرصة بالتساوى للتقدم للعمل يتعين تطبيق (نظام الإعلان) عن الوظائف المطلوبة التى يتم الاستعانة بها بنظام التعاقد**

الهيئة القومية للبريد - هيئة الاستشعار عن بعد وعلوم القضاء.

**٣. مشروع البنية الأساسية: حيث تم عمل الآتى:**

- البدء فى وضع الضوابط القانونية والتنظيمية لخدمات الحكومة الإلكترونية.
- البدء فى إصدار الوثائق الخاصة بمواصفات نظم المعلومات وتبادل البيانات.
- البدء فى تأمين سرية الشبكات الحكومية وبخاصة بالوزارات.

**٤. مشروع تطوير أعمال الإدارات الحكومية: حيث تم عمل الآتى:**

- دعم وحدات الإدارة المحلية لتطوير أسلوب تقديم الخدمات بدقة وسرعة.

**٥. مشروع بناء قواعد البيانات القومية والاقتصادية بهدف ما يلى:**

- عائد اجتماعى: من خلال تقديم خدمات متميزة للمتعاملين مع الحكومة بدقة وسرعة.

- عائد اقتصادى: من خلال وفر (١ - ٣٪) فى مشتريات الحكومة أى من ٢٠ - ٨٠ مليون جنيه سنويا، استغلال ٣ - ٥٪ من المخزون الحكومى = ١٢٠ - ٢٠٠ مليون جنيه وتوفير ٩٠٠ ألف ساعة عمل سنويا = ٩ مليون جنيه تزداد بالتوسع سنويا - وهناك عائد غير مباشر متمثلا فى تنمية الطلب على المعلومات واستخداماتها وزيادة معدلات الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات بالوزارات وتشجيع التجارة الإلكترونية وخلق فرص عمل جديدة مثل تطوير البرمجيات وتشغيل النظم والشبكات وتقليل كثافة المرور.

**ثالثا: تقييم التطوير:**

على ضوء العرض السابق لأهم التطبيقات التى حدثت بالقطاع الحكومى المصرى وباستخدام مؤشرات نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن توضيح الآتى كرؤية تقييمية لهذه التغييرات التى تمت:

**دعم وحدات الإدارة المحلية لتطوير أسلوب تقديم الخدمات بدقة وسرعة**

١ - إنه منذ عام ١٩٩٧ وحتى الآن ٢٠٠٥ فقد تم تطوير عدد (٦٠١) خدمة تمثل نسبة ٨٢,٥٪ من مجموع خدمات القطاع الحكومى وهى (٧٢٨) خدمة وهى نسبة عالية ومن ثم لم يتبق سوى عدد (١٢٧) خدمة جارى تطويرها وهى نسبة قليلة (١٧,٥٪)

٢ - إن التطوير قد شمل كل عناصر العمل (العنصر المادى والنقدى - العنصر البشرى - العنصر المنظم).

٣ - إن عمليات التطوير قد شملت خدمات مركزية وأخرى بالمحليات بشكل متزامن مما يؤكد على توازن عمليات التطوير لخدمات الحكومية.

٤ - إن التطوير استهدف تقديم خدمات متميزة للمتعاملين ومراعاة رغباتهم ومعرفة شكواهم الأمر الذى يحقق معه درجة عالية من الرضا عن الخدمات العامة الحكومية المقدمة وهذا يمثل دليل على الأخذ بتطبيق نظام الجودة الشاملة فى القطاع

إن منظومة التطوير التى بدأت منذ عام ١٩٩٧ هى خطوة كبيرة تتطلب لاستكمالها مراعاة الآتى:-

١ - التأكد من جودة هيكل تنظيمى لكل وحدة من وحدات الخدمات الحكومية وعددها ٦٣٠ جهة ومعرفة أوجه وأسباب القصور فى ذلك للوحدات التى ليس لها هيكل تنظيمى ثم بالفعل نظرا لأن هذا الهيكل هو الأساس الذى ينطلق منه أية عمليات للتطوير.

٢ - التأكد من أن الهيكل الوظيفى لكل وحدة من وحدات الخدمات الحكومية تلبى احتياجات التشغيل الفعلية بها الأمر الذى يساعد على استبعاد وإلغاء الوظائف (الوهمية) المعوقة للعمل وهذا هو الأساس الثانى للتطوير.

٣ - وفقا للأساسيين الأول والثانى المذكور فإن يتعين تحديد الهدف / الأهداف من التطوير المرغوب (تحقيق أهداف جديدة / إلغاء أهداف / ....) حيث بعد ذلك ميكاتيزم التطوير المستهدف والذى وفقا له يتحدد مجال / مجالات التطوير.

٤ - إن التوسع فى الاستعانة بشباب الخريجين فى تقديم الخدمات الجماهيرية له مردوده الإيجابه على هؤلاء الخريجين فى توفير فرص عمل لهم ومن ثم تقليل نسبة البطالة فى المجتمع وكذلك على العمل الحكومى الذى يكسبه دماء جديدة لديها استعداد فى اكتساب الخبرات والمهارات التى تزيد من الدقة والسرعة والكفاءة فى العمل ولكى يزداد هذا المردود يتعين ما يلى:

أ - إنه لضمان إتاحة الفرصة بالتساوى للتقدم للعمل يتعين تطبيق (نظام الإعلان) عن الوظائف المطلوبة التى يتم الاستعانة بها بنظام التعاقد (الأجور الموسمية) - الأمر الذى يمنع المحسوبية ويطبق مبدأ التساوى ووحدة المعاملة الذى عقله الدستور المصرى لجميع مواطنى الدولة.

**أن الهيكل الوظيفى لكل وحدة من وحدات الخدمات الحكومية تلبى احتياجات التشغيل الفعلية بها**

ب - إنه يتعين وضع ضوابط وشروط قانونية التى على أساسها يتم الاختيار فيما بين المتقديمن للعمل بنظام التعاقد - ويمكن الإشارة إلى أن الشروط الواردة بالمادة ١٨ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لازالت تمثل قمة الموضوعية والحيادية فى عملية الاختيار فى حالة التزاحم للعمل بالقطاع الحكومى المصرى.

ج - إنه يتعين تحديد الوظائف التى يتم شغلها بنظام التعاقد من هؤلاء الخريجين وعلى أن تكون وظائف واردة بجدول ترتيب وظائف الجهة المعتمدة ولها بطاقة وصف مع وضع شروط لتجديد التعاقد.

د - إنه يتعين وضع نظام للثواب والعقاب لهؤلاء العاملين وعلى أن يكون تثبيت العمالة على وظائف دائمة وفقا للمقررات الوظيفية للوظيفة وليس وفقا للدرجات الخالية المتاحة فقط مما يؤدى إلى منع التضخم فى الحكومة.

والله ولى التوفيق

**المصدر:**

**- منتدى السياسات العامة الحلقة (٢٥) سياسات الخدمة المدنية فى مصر رؤية تقييمية إعداد د.ممدوح إسماعيل - مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة عام ٢٠٠٥.**

تجربة إدارية ناجحة

# تجربة إدارية ناجحة.. فى ظل أزمة النمور الآسيوية

**فى يوم ٢ مايو ١٩٩٧.. تم استدعاء كبار المسئولين فى الحكومة التايلاندية إلى اجتماع عاجل فى البنك المركزى التايلاندى.. وهناك تم إعلان أن البلد على وشك الإفلاس، وأن محاولات إنقاذ العملة الوطنية التايلاندية «الباهت» قد فشلت، وأن الحل الوحيد يتمثل فى تعويم «الباهت».. نتيجة لضعف وفساد الحكومة ونقص الشفافية فى المؤسسات المالية الكبيرة، كما أظهر الاجتماع أن المسئولين فى بنك تايلاند قد بددوا بالفعل أكثر من ٣٠ بليون دولار أمريكى فى محاولة غير مجدية للدفاع عن «الباهت».. أدت إلى تخفيض الاحتياطيات من النقد الأجنبى إلى مستوى لم يصله من قبل.**

إعداد:
حازم مصطفى درويش

لقد استقال كل من رئيس الوزراء ومحافظ بنك تايلاند، وكان الاقتصاد التايلاندى فى حالة تفكك، وفى خلال أسابيع كانت المنطقة فى دوامة الأزمة.. فقد سحبت تلك الدوامة ماليزيا، أندونيسيا والفلبين وكوريا الجنوبية سريعا.. حتى الدول ذات الاقتصاد الممتاز مثل هو نج كو نج، سنغافورة، سرعان ما دخلت مرحلة كساد.

فى بانكوك جاء خبراء صندوق النقد الدولى إلى تايلاند، وأجبروها على اتباع نظام مالى شديد القسوة.. كانت الآثار الجانبية مزيجا مؤلما من معدلات فائدة مرتفعة، تآكل السيولة، تسريح أعداد ضخمة من العاملين، وتلال من القروض البنكية التى لا حركة لها.. على مدى سنوات عديدة كان «الباهت» من أحسن العملات استقرارا فى آسيا، ولم يذهب بعيدا عن الدولار أكثر من ٢٥ باهت.. فى يناير ١٩٩٨ أصبح الباهت ٥٦ لكل دولار، وكثيرون قالوا إنه على وشك الوصول إلى ٧٠ وحتى ١٠٠ باهت لكل دولار.

كان الشعور العام فى السوق أنه على الأقل ٥٠٪ من الشركات العامة المسجلة فى تايلاند سوف تختفى.

فى ظل هذا الجو المشحون بالتوتر والقلق، وفى ظل المنافسة الشرسة التى فرضتها سياسة العولمة.. والتى كان من ضحاياها دول جنوب شرق آسيا التى شهدت ما أطلق عليه «أزمة النمور الآسيوية»، اتيحت الفرصة لكثير من المديرين لإظهار الخصائص الفريدة فى القيادة، وقدرتهم على النجاح فى ظل أصعب الظروف.

●● سوف أتناول فى هذا **المقال بصورة سريعة.. إحدى هذه التجارب.. تجربة المليونير وليام هينك الأمريكى الذى أصبح أكثر رجال الأعمال الأجانب الناجحين فى تايلاند وصاحب سلسلة مطاعم بيتزا هت الذى أثبت أن القيادة الجيدة والفكر الإدارى المتميز يمكن أن يحدث تأثيرا إيجابيا وخاصة فى الأزمات.**

إن الناس فى كل أرجاء العالم يريدون الدخول فى العولمة.. يتصورون أن الفجوات الثقافية تلتئم من خلال إنتشار اللغة الانجليزية، الإعلانات، التليفزيون، الأقمار الصناعية، والاتصالات عن بعد، بما فى ذلك الإنترنت والبريد الإلكترونى.. وأن البقاء للأفضل.. ولكنهم لا يدركون أن للعولمة جوانب أخرى لا يقدرون من عليها متمثلة فى حروب طاحنة فى الأسعار، فى التعاقدات، فى المعارك الإعلامية.. بل وعمليات النصب والاحتيال بالملايين حيث تعرض «وليام هينك» لكل هذا.

فأزمة النمور الآسيوية كانت معركة بكل المقاييس استخدم فيها - وليام هينك - كل أسلحة العلم الذى حصل عليه.. اعتمد بشكل كبير على الثقة فى مواهبه، استخدم شبكة اتصالات عالمية، استفاد بأحسن العقول المتاحة لديه، قام بتصميم استراتيجيات جديدة فى المواقف سريعة التغيير.

باختصار كانت هذه المعركة عالما صغيرا تجسدت فيه كل قواعد ومبادىء ومهارات الإدارة.. اتبع خلالها مجموعة من الخطوات للخروج من الأزمة - والتى قد تساعد أى مدير يريد أن يقتفى أثره وأن يسير على دربه.

فبرغم أنه كان تحت حالة من الضغوط الشديدة والعمل الشاق لمدة عامين لم ير مثلهما.. إلا أنه تصرف بفعالية وبثقة وبجرأة وإقدام ولم يستولى عليه الذعر والانزعاج، ولذلك حظى بالاحترام داخل المجتمع التايلاندى بعدما استطاع أن ينمى بعض أمواله فى وقت صعب جدا، مما جعل الناس تعتقد بأنه تعامل مع الأزمة بصورة جيدة، ورأوه كناجى منها.. ولذلك كانوا على استعداد للاستثمار لديه. حتى تجاوز الأزمة تماما وأصبح أكثر كفاءة، وأكثر شفافية.

**وفيما يلى بعض الخطوات التى اتخذها لتجاوز الأزمة:**

قبل أى شىء كان لديه إيمان بما يقوم به من عمل، وإيمان بتايلاند نفسها على الرغم من كل الانقلابات والأزمات التى مرت بها، واعتقاد بأن هذا البلد سوف يستمر فى مسيرته إلى أشياء أكبر وأفضل.

- قام بوضع مجموعة من الأهداف.. مقتنعا بأنه إذا لم يكن لديك مجموعة أهداف يكون فى غاية الصعوبة أن تحقق أى شىء وأن تقيس تقدمك، فالأهداف يمكن أن تقودك إلى الأمام، عندما تكون معرضا لخطر الاستكانة إلى

**تجربة المليونير وليام هينك الأمريكى صاحب سلسلة مطاعم بيتزا هت الذى أصبح أكثر رجال الأعمال الأجانب الناجحين فى تايلاند**

أمجادك السابقة، وتساعدك على تركيز ذهنك عندما تكون الأوقات صعبة.

ـ كان يعلم أن الأيام الأولى صعبة إلى حد ما.. ولذلك اتبع سياسة أخذ الأمور خطوة خطوة.. فهذه السياسة دائما ما تنجح طالما لديك الرؤية الكاملة.

ـ كان يعرف كيف يوظف نواحى قوته توظيفا جيدا، فضلا عن التحسين الذى يحدثه فى نواحى ضعفه.

فنصف ذكائك وتألقك يتمثل فى معرفتك لما أنت بارع فيه.

ـ قام بوضع جدولا زمنيا للمهام.. وأعطى المهام الأكثر أهمية الوقت الأساسى.. الوقت الذى يكون فيه فى أفضل حالاته من حيث الحيوية والأداء.

فالوقت محدود.. ويحتاج إلى انضباط كبير.

كما وضع لنفسه معايير عالية، ودائما ما كان يقارن نفسه مع الأفضل والأكثر تميزا، وكان يعلم أنه إذا أردت أن تتنافس مع الأفضل، فإن عليك أن يراودك القلق حول التفاصيل.

ـ كان يؤدى ما عليه من واجبات بإخلاص وحماس.. فبدون حماس حقيقى سوف تكون تائها قبل أن تبدأ، أما إذا أنت قمت بأداء العمل المطلوب منك بصورة صحيحة، فسوف تكون دائما فى المقدمة.

مع مراعاة أن العمل بجد واجتهاد.. يعنى أن هناك ثمنا يدفع.. تتمثل أهم خسائره فى حياتك الاجتماعية التى قد تكون حياة عزلة، ولذلك يجب أن يكون لك هواية مفضلة تتعامل معها بكل حب وحيوية، بعيدا عن جو ومكان العمل.

فقد يكون العمل كل حبك وهيامك.. ولكن لا يجب مطلقا أن يكون هاجسك الوحيد، وإلا سوف تصبح حياتك سريعا غير متوازنة. فضلا عن أنه لا يمكن لأى فرد أن يحقق أعلى مستويات الأداء بدون راحة كافية.

ـ كان يرى أن الالتزام مسألة جوهرية للاستمرار ـ خاصة عندما يكون لديك القليل من أى شىء، القليل من الأموال، القليل من الأعمال، القليل من السمعة الطيبة.

ولكن لا ينبغى أن يتناقص مستوى التزامك عندما تصبح أكثر نجاحا، فيجب أن تضع دائما نصب عينك القلق خوفا من الفشل غدا.. فلن يكون لديك إطلاقا الفرصة للاسترخاء والاستمتاع بالأشياء التافهة، ولن تصل مطلقا إلى مرحلة الاستقرار والسكون.

ـ كان دائم البحث عن الأفراد الذين يظهرون الحماس ، والذين يعاملون مرءوسيهم بصورة جيدة، والذين يلتزمون بتنمية مواهبهم.. وكان يعمل على تحفيزهم ويتحدى قدرتهم على التحسين، الارتجال، الابتكار، وأن يخرج تفكيرهم خارج نطاق وظائفهم.. ولم يحاول أن يجعل منهم صورة بالكربون منه.

وكان يخلق مناخا يشعرهم بالحرية المطلقة فى طرح آرائهم وأفكارهم، واحترامها.

فكان يرى أنه عندما تعمل مع أفراد متألقين جدا فى ميادين أعمالهم، ولهم مواهب وخلفيات متنوعة، فإنك سوف تنمى فريقا يتسم بالقوة والعمق.. فمن الحيوى أن تكون قادرا على التعرف على الموهبة الحقيقية وتعمل على جذبها، فاستخدام عقول أفراد آخرين يمثل متعة حقيقية إذا أنت أحببت أعضاء الفريق. أما إذا كرهتهم.. فقد يكون ذلك تجربة ضاغطة بشدة يجب البعد عنها.. حتى لو كان العاملين فى منتهى المهارة.

## أهمية البحث عن الأفراد الذين يظهرون الحماس للعمل والذين يعاملون مرءوسيهم بصورة جيدة، والذين يلتزمون بتنمية مواهبهم..

وسوف لا تندم مطلقا على الوقت الذى تنفقه على التطوير والعمل مع مواهب عظيمة.. فمثل هؤلاء الأفراد هم الذين سوف يساعدونك على جعلك أكثر نجاحا.

وعندما تعين أفرادا يكونون أكثر منك ذكاءً فذلك يثبت أنك أكثر ذكاءً مما هم عليه، ولكن إذا ارتكبت خطأ عند تعيينك أحد الأشخاص من أصحاب الأداء الضعيف أو من كان أداؤه متميزا فى الماضى ولكنه لم يطور أفكاره، عليك الاعتراف بذلك.. وسرعة الاستغناء عنهم، بعد التأكد بصدق وأمانة من عدم إسهامك شخصيا فى أداؤهم السلبى. مع مراعاة أنه من المهم المحافظة على كرامة الشخص الذى سيتم الاستغناء عنه بقدر الإمكان فى مثل هذه الظروف الصعبة.. فالإقلال من شأن الأفراد علنا لا يحقق شيئا كثيرا فيما عدا أنه يصفك بصفات رديئة.

ـ كان يرى أن من عوامل النجاح أن تتعلم أنه ببساطة موضوع حظ والتقاء الاستعداد مع الفرصة.. فكان مؤمنا بمقولة نابليون: «لا ترسل لى قادة متألقين، أرسل لى قادة محظوظين» وما دمت تعمل بجد واجتهاد أكثر.. يحالفك الحظ فى مسيرتك بصورة أكبر.. وكذلك من عوامل النجاح أن ترعى أعمالك واتصالاتك الاجتماعية.. حيث تحتاج إلى إنشاء شبكة واسعة من العلاقات.. مستشارين، محللين، صحفيين.. إلخ.. مع مراعاة أن السمعة الطيبة دائما محورية ولا يمكن شراؤها.

وفى المراحل الأولى من حياتك

## تلك التجربة.. كانت بمثابة عالم صغير تجسدت فيه كل قواعد ومبادىء ومهارات الإدارة

المهنية من المهم أن تتوسع فى اتصالاتك، فهى جزء من فن الترويج لنفسك.. والاتصالات الشخصية لا تعنى مجرد تبادل الأسماء والكروت والمصافحة بالأيدى.. إنها تعنى التقاط الأطراف الصحيحة للاتصال، وتطوير العلاقات المهمة، كن انتقائيا.. كن حريصا جدا عند اختيارك الأفراد الذين تكون مستعدا لإنفاق وقتك معهم.

إن شركات العلاقات العامة قد تكون جيدة إلى حد ما، ولكنها لا تغنى عن الاتصالات الشخصية.

- يجب أن تكون دائما متسما بالمرونة بدرجة معقولة، منفتحا على الأفكار الجديدة، على استعداد لتعلم مهارات جديدة.. وأن تبقى تنافسيا أيضا.. فالوقت الذى تعتقد فيه أنك قد عرفت كل شىء فى مجال ما، يكون من الأفضل لك أن تعتزل ذلك المجال.

فى مجال الأعمال.. نجد أن القرارات التى تتخذ استنادا إلى الإلهام والحدس تكون متفوقة على تلك التى تتخذ استنادا إلى دراسات تحليلية.

فتستطيع أن تستغرق فى قراءة الاحصائيات، التقارير، التوقعات، ولكن أحيانا يكون عليك مجرد الثقة فى مواهبك.

من هنا المنطق.. فإن هناك العديد من المشاريع قد تنجح.. بينما كانت هناك عوامل كثيرة ضد تقدمها!.

- اجعل تفكيرك كبيرا.. لا تكن أبدا خائفا أن تأخذ خطوة شجاعة.. إذا كانت ضرورية.. فمعارك اليوم تتطلب حشدا ضخما من العمل الجاد والمجتهد، إذا كنت تريد البقاء فى المقدمة وخاصة إذا كنت مبتدئا.

- أنت تواجه عالما أكثر تعقيدا، ولذلك تحتاج إلى مستوى تعليمى قوى من المهارات.. ولذلك إذا أردت أن تكون ناجحا:

**ضرورة خلق مناخ يشعر العاملين بالحرية المطلقة فى طرح آرائهم وأفكارهم، واحترامها.**

● فلابد أن تكون مغامرا.. وألا ترعبك فكرة المغامرة والإقدام على تنفيذ أفكار جديدة، حيث أن أصحاب القلوب الضعيفة لا يستمرون طويلا فى ميدان المغامرة وتبنى الأفكار الجديدة.

ولابد ألا تخشى أن تتعرض للنقد، وأن تعلم أن الأفكار التى تتبناها والقرارات التى تتخذها ليس من الضرورى أن تكون دائما صحيحة.. سوف تكون لك حصتك من الأخطاء.. ولذلك لا تخشى الفشل.. إنه أحد أساليب أداء الأشياء بصورة صحيحة.. بل يجب أن تخلق مناخا تنظيميا يشعر الأفراد من خلاله بأنهم آمنون حين يفشلون.. فالفشل جيد مادام لا يصبح عادة.

● فوض المهام عندما يكون ذلك ممكنا.. ولكن تأكد من أنك تمنح الأفراد السلطات اللازمة لإنجاز العمل.

● ملاحظة تذمر الأفراد ومن يضمرون الحقد والضغينة ضد الأداء قبل أن ينفجر الموقف، فمن المهم أن تكون واعيا بالاخطار والعقبات، وتضع قائمة بالمشكلات المحتملة، وتستمر هادىء الأعصاب تحت الضغوط.. فلو أن المدير بدا وكأنه قد فقد إتزانه وعقله فى الأزمات، فكيف تتوقع أن تكون عليه حالة استجابة باقى الأفراد؟!

● إذا لم تكن حاسما، فإن أفرادك سوف يعرفون ذلك فى الحال.

● مارس القيادة بالمثال.. فكن أول من يصل إلى مكتبه وآخر من يغادره، وخاصة عندما يكون الوقت عنصرا حيويا.. إن الأفراد يلاحظون ويستجيبون.

● استمر متواضعا.. ولا تظهر أبدا بمظهر من هو أكبر من حجمه.

● لا تعمل أبدا من أجل المال أو السلطة.. فهذا لن يشبع روحك.

● أن تعلم أن المتعة فى الحياة أن تفعل ما يقول الناس أنك لا تستطيعه.

وأخيرا.. أن تعلم أن اللحظة التى تفقد فيها التحدى.. هى لحظة الاستقالة أو التنحى، فمن المهم أن تكون دائما فى موقف البحث عن التحديات الجديدة.. فيذكر «وليام هينك» أنه فى وسط الأزمة المالية الآسيوية.. قرر أن يتعلم كيف يقود طائرة مروحية، وبعد قليل من الساعات الأولى أصبح مجهدا تماما وفى حالة من الإعياء الشديد، فقيادة مثل هذا النوع من الطائرات عمل معقد إلى أبعد الحدود، وأكثر صعوبة من تعلم قيادة الطيران العادى، إنه يتضمن تنسيق استخدام كلتا اليدين مع حركة منفصلة للمعصم.. وكلتا القدمين، كلها فى نفس الوقت.. ومع ذلك فلقد وقع تعاقدا لتلقى الدروس فى سبتمبر ٩٨ وفى بداية عام ٩٩ قام بأول قيادة طائرة مروحية بمفرده مما أعطاه إحساسا هائلا بالإنجاز.

مما سبق يتضح أنه بفضل مثل هذه النوعية المتميزة من القيادات خرجت تايلاند من أزمتها، واستعادت مكانتها العظيمة، وأصبح اقتصادها فى وضع أفضل وأكثر صحة.. لدرجة أن المحللين تنبأوا بنمو اقتصادى لتايلاند فى عام ١٩٩٩، وأثنوا على استقرار «الباهت» التايلاندى.

وفى النهاية إن هذه الخطوات مجرد خطوط إرشادية.. تستطيع أن تخالفها أو تتخلى عنها جميعا، وأن تظل ناجحا.. ولكن يجب أن تتذكر دائما أنه لكى تنجح يجب أن يحالفك الحظ، لأنه هو الصفة الوحيدة التى بدونها لا يمكن لأى شخص منا أن يستطيع الإنطلاق والازدهار.

إن الإدارة كرسالة اجتماعية هى الوسيلة العلمية لفن التعامل مع المتغيرات ومن أجل تحقيق الأهداف بأقصى إنتاجية يتعين فى انطلاقها إيجابيا - بكل العلم والفن والقيم أن تبتعد تماما عن سلبيات التجمد والتقوقع الانطوائى حتى ينحصر الانجاز المستهدف بين فاعلية التأثير وايجابية رد الفعل.

# نعم للصحوة الإدارية ولا للانطوائية

لذا يجب لتحقيق عمل لابد أن يتوفر لها العقل المفكر الخلاق - الأفراد - الموارد - الأدوات - استخدام الأمن والمكان - وذلك للوصول إلى الهدف

أما التحدى الذى يواجه الإدارة بصفة مستمرة فهو تحديد أفضل طريق للبقاء وخاصة بعد التطورات السريعة التى طرأت على الساحة من التحول من النظام الاشتراكى «الحكومى» إلى نظام السوق الحرة «نظام رأس المال» واتفاقية الجات وما يترتب من المنافسة القوية لاحتواء السوق بين الدول المتقدمة التى تأخذ بالإساليب العلمية الحديثة فى الإدارة والتى تستخدم أحدث الامكانيات التكنولوجية المتطورة فى أساليب الإنتاج والمشكلة الأولى التى تعوق التنمية والتقدم فى دول العالم الثالث ومنها مصر هى المشكلة الإدارية بمعنى أن **تطبيق العملية الإدارية أصابها الترهل والقدم فى ظل الفكر الجامد ومقاومة التغيير والتخطيط** الذى يبعد عن الواقع الحقيقى والغير مرتبط بالقياس الكمى للنتائج المحققة لأهداف تلك المنشآت والمنظمات.

**تطبيق العملية الإدارية اصابها الترهل والقدم فى ظل الفكر الجامد ومقاومة التغيير والتخطيط**

وسنتناول فى هذه المقالة اثنان من منهجيات العملية الإدارية:

**الأول: هى الإدارة بالنشاط ورد الفعل**

**الثانية: هى الأداء بالأهداف والنتائج**

وتعتبر الأولي الأقدم والأكثر شيوعا فى مصر وقد نادي بها كل من «فريدريك تايلور وايلتون مايو وماكس ويفر» أما الثانية فتعتبر حديثة نسبيا حيث نادى بها «بترووركر عام ١٩٥٤» وهى وليدة الحاجة نظرا لنواحى القصور التى ظهرت من تطبيق الإدارة بالنشاط ورد الفعل.

لذلك نجد أن الإدارة التى نلاحظها اليوم استحدث جذورها الفكرية من المدارس الفكرية السابق ذكرها بنسب غير معروفة.

**المشكلة الأولى التى تعوق التنمية والتقدم فى دول العالم الثالث ومنها مصر هى المشكلة الإدارية**

اعداد:
أحمد سعد نصار
كبير باحثين فرع الجهاز بالاسكندرية

- ففى الإدارة بالتطبيق العملى: نجد تخطيطا كما نجد خططا ونجد لوائح مكتوبة وبرامج زمنية وميزانيات تقديرية أو موازنات تخطيطية ونجد هياكل واختصاصات للمناصب وشروط لشاغلى المناصب كما نجد اهتماما بالرقابة والمتابعة - وفى ظل هذه الإدارة يوجد تخطيط ولكنه غير فعال حيث يتم بمعرفة إدارة التخطيط التي ليس لها تصور واقعى عما يدور.

كما أن الرؤساء التنفيذيين لا يعطون كل ما عندهم من بيانات أو معلومات لإدارة التخطيط لكى لا تستخدم كسيوف علي رقابهم مستقبلا.

وفيما يلى عرض المشاكل الإدارية الرئيسية السائدة اليوم كنتيجة طبيعية للإدارة بالنشاط ورد الفعل وهى:

عدم توافر القيادات التى تمارس الإدارة كمهنة وعدم الرغبة فى التطور ومن هنا يظهر الافتقار إلى القيادات القادرة على الابتكار مما يؤدى إلي انتشار بعض القيم السيئة مثل الرشوة واللامبالاة والتسيب.

كما أن تصميم الهيكل التنظيمى يتم على أساس الأنشطة وليس على أساس مراكز مسئولة عن تحقيق نتائج - وشعور كل هرم تنظيمى متخصص بأنه مهم فى حد ذاته وبالتالى غابت الصورة الكلية ودور الجزء فى الكل وسيطرت العلاقات الرئاسية «الهيراركية» بدلا من العلاقات المستمدة من منطق النتائج ومن هنا تظهر المركزية وتركيز السلطات وعدم التفويض مما يقلل من خلق كوادر مدربة.

**سيطرت العلاقات الرئاسية «الهيراركية» بدلا من العلاقات المستمدة من منطق النتائج ومن هنا تظهر المركزية وتركيز السلطات وعدم التفويض**

والحل الفعال استخدام منهج آخر تثبت فاعليته عند تطبيقه فى دول أخرى وهو الإدارة بالأهداف والنتائج.

وهى إدارة نحو أهداف أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تحوى وضع تخطيط برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء فى ضوء قياس النتائج

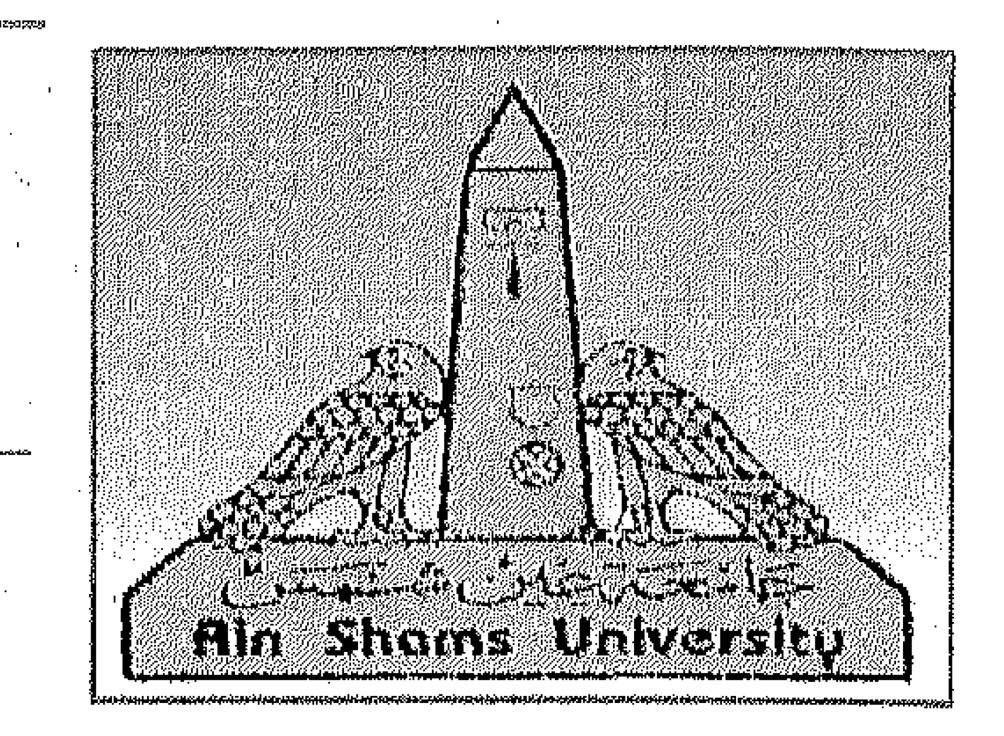
كما ينظر إليها على أنها نظام ديناميكى يربط بين حاجة المنشأة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للاسهام ولتطوير نفسه ذاتيا.

مما سبق يتبين أن نظام الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليه من عدة زوايا ويمكن استخدامه لتحقيق عدة أغراض - فالذى ينظر إلى رأس النظام يراه نظاما تخطيطيا استراتيجيا تكنيكيا والذى ينظر إلى ذيل النظام يفكر أنه نظام لتقييم الأداء - تقييم أداء المديرين والوحدات والذى ينظر إلى وسط النظام يراه على أنه نظام للتحسين والتطوير العلمى والعملى مع سرعة التطوير والتصرف فى مخالفاته المنحسرة.

ولعل الأمر يتلخص فى تفاعل وامتزاج قوى إرادة وإدارة التغيير إلى الأفضل بما يواكب أحدث التطورات فى العلم والتكنولوجيا تلبية لإثبات الوجود بين قوى المنافسة الشديدة ومتغيرات الواقع الجديد المتلاحقة على المستوى العالمى والقومى.

**المراجع:**

الإدارة بالأهداف والنتائج
د. سيد الهوارى
- الإدارة والمدير
د. عادل حسن
- إدارة الأعمال
د. جميل توفيق
- مقال الأهرام
د. عبدالعظيم
رمضان ٢/٣/٩٦




# جامعة عين شمس

إذا كان الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة يسعى دوما إلى تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق العدالة بين العاملين فى ميدان الإنتاج والخدمات، فإن جامعة عين شمس تمثل فى المقابل التجسيد الحى لتلك الأهداف المجتمعية السامية، ويكفى أن تشير فى هذا الصدد إلى إنجازات إدارة واحدة فى جامعة عين شمس وهى **(الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، وإدارة التدريب)** لكى ندلل على صدق الاتجاهات الإيجابية الرامية إلى الارتقاء بمستوى العاملين بالجامعة للوصول بهم إلى أعلى معدلات ممكنة من الكفاءة الإدارية والوظيفية مما يصب فى النهاية فى إطار التنمية الإدارية الذى يسعى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة إلى تحقيقه فعليا من خلال أهدافه المعلنة..

**ففى فبراير ٢٠٠٤م** قامت إدارة التدريب بعقد دورة تدريبية للسادة العاملين بقطاع الدراسات العليا والبحوث للارتقاء بمستواهم الإدارى حيث تضمنت تلك الدورة العديد من التدريبات الفرعية مثل (إعداد مشروع موازنة البحث العلمى، المناقشة العلمية للتقارير المتخصصة، قواعد القيد والتسجيل، القواعد المنظمة للعمل، قواعد تدريب المعيدين).

**وفى مارس ٢٠٠٤م** تم عقد دورة تدريبية لتنمية مهارات وقيم الانتماء للسادة العاملين بالجامعة استكمالا لدور الجامعة فى خدمة قضايا الواقع المعاش، حيث تضمنت تلك الدورة موضوعات تدريبية عديدة مثل (مهارات الإتقان، تنمية مهارات التواصل الفعال مع الذات والآخر، فريق العمل كمتطلب للانتماء، الانتماء المهنى، أساليب تنمية الانتماء للمجتمع والجامعة).

**وفى أبريل ٢٠٠٤م** تم عقد دورة تدريبية فى مجال الدفاع المدنى والإسعافات الأولية للسادة المشرفات والعاملين بالصيانة فى الجامعة، حيث تضمنت تلك الدورة موضوعات تدريبية عديدة مثل (تقييم الإصابات، إصابات العمل، مبادىء الدفاع المدنى، سبل مكافحة الحرائق، الحالات العاجلة).

**وفى مايو ٢٠٠٤م** تم عقد دورة تدريبية فى مجال التوعية القانونية للسادة العاملين بالجامعة، وتضمنت تلك الدورة موضوعات تدريبية عديدة مثل (شرح قانون حقوق الإنسان، المنازعات المتعلقة بالعمل الإدارى، المشاكل الاجتماعية وكيفية التعامل معها، واجبات وحقوق العاملين، تقارير الكفاية وإجراءات التظلم منها).

**وفى سبتمبر ٢٠٠٤م** تم عقد دورة تدريبية لعلوم التغذية والبيئة، وتضمنت بدورها موضوعات (التغذية العلاجية، فساد الأغذية المعلبة، المواد الخطرة وصحة الأسرة، التلوث البيئى، الهندسة الوراثية).

**وفى أكتوبر ٢٠٠٤م** تم عقد دورة تدريبية لتطوير العمل داخل إدارات الجامعة للسادة مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام، وتضمنت العديد من الموضوعات (النجاح فى العمل، الاتجاهات الحديثة فى الإدارة، مهارات الاتصال الإدارى، بناء وإدارة فريق العمل، تطوير الأداء الجامعى، المهارات السلوكية).

**وفى ديسمبر ٢٠٠٤م** تم عقد دورة تدريبية فى مجال الدفاع المدنى والحريق للعاملين الجدد، وتضمنت الدورة موضوعات عديدة مثل (أنواع الحرائق ومكافحتها، الوقاية من الحرائق، مبادىء الدفاع المدنى).

تم عقد دورة تدريبية **فى فبراير ٢٠٠٥م** فى مجال الصحة العامة فى خدمة المجتمع والارتقاء بالوعى الصحى للسادة العاملين بالجامعة، ثم دورة التوعية وحماية البيئة، ثم دورة حول كيفية مواجهة المشكلات الاجتماعية والتحديات الاقتصادية، ثم دورة تدريبية لرفع مستوى الأداء الجامعى للسادة العاملين برعاية الشباب والمدن الجامعية.

إن هذه الدورات العديدة والمتنوعة والتى تعقد بصفة دورية ومستمرة فى رحاب جامعة عين شمس العريقة إنما تشير بوضوح إلى أن الاهتمام برفع مستوى الكفاءة الوظيفية والإنسانية للعاملين بالجامعة يعد من أولويات عملية التحديث الإنتاجى، تلك القضية التى توليها القيادة السياسية جل اهتمامها ورعايتها فى إطار التحديث الشامل لكافة مناحى الحياة فى مصر.

**والله من وراء القصد.**

رئيس جامعة عين شمس

**أ.د. صالح هاشم**

# أهم الانجازات فى سكك حديد مصر

تمثل السكك الحديدية أحد أهم وسائل النقل حيث تمتاز عن بقية الوسائل الأخرى بقدرتها على نقل عدد أكبر من الأفراد وحمولات أكبر من البضائع بالاضافة إلى إنها أقل استهلاكا للوقود والاقل تأثيرا على البيئة والأرخص إذ ما قورنت بباقى وسائل النقل.

وتمتلك السكك الحديدية شبكة يصل طولها ٩٥٢٥ كم تمتد بجميع محافظات مصر تقريبا وتقوم بنقل الغالبية العظمى من الركاب بين المدن والمحافظات اضافة إلى نقل البضائع الاستراتيجية والسلع التموينية والتى تبلغ ١٢ مليون طن سنويا ، هذا وتنقل السكك الحديدية حوالى ١,٤ مليون راكب يوميا بقطارات تتروح سرعاتها ما بين ١٤٠ كم/ س، ٧٠كم/ س باجمالى طاقة تشغيل حوالى ١٢٠٠ قطار يوميا ويبلغ نصيبها من نقل الركاب أكثر من ٣٣٪ من اجمالى حجم النقل على المستوى القومى «بحساب الراكب كيلو متر».

وفى اطار دراسة الخطط المستقبلية لتطوير شبكة السكك الحديدية نوضح فيما يلى أهم الانجازات الجارى تنفيذها ودخول بعضها الخدمة فعلا:

● **فى مجال الوحدات المتحركة:**

تصنيع عدد ٣٠ جرار مناورة تم ورودها بالكامل.

إعادة تأهيل عدد ٦٠ جرار كندى ١٦٥٠ حصان.

اعادة تأهيل ٣٠٠ عربة مطورة تم ورودها بالكامل.

تطوير عدد ١٠٠ عربة درجة ثانية مكيفة سيماف إلى نظام الاسبانى تم الانتهاء من عدد ٧٠ عربة.

تطوير عدد ١٠٠ عربة رومانى ثانيه وثالثة عادية إلى أولى وثانية وبوفيه مكيفة نظام أسبانى.

تصنيع وتوريد عدد ٢٠٠ عربة ركاب مميزة بالاشتراك مع الهيئة العربية للتصنيع بورش أبى زعبل.

تصنيع وتوريد عدد ٢٠٠ عربة ركاب ضواحى بشركة سيماف تم الانتهاء من عدد ١١٠ عربة.

تطوير المرحلة الثانية من عربات البضاعة لعدد ١٣١٣ عربة تم نهو ١٠٠ عربة منها.

● **فى مجال مشروعات هندسة السكة**

إنشاء وصلة حديدية لخدمة ميناء شرق بورسعيد تم نهو ٩٠٪ من المشروع ومقرر النهو منتصف ٢٠٠٥.

صيانة وتجديد الخطوط الحديدية طبقا للبرامج المجددة بخطة سنوية.

تطوير المزلقانات على الخطوط الرئيسية ذات الكثافة المرورية العالية لعدد ٨٠٠ مزلقان وقد تم نهو ٨٥٪ منها ومنتظر النهو النهائى فى يونيه ٢٠٠٥.

تطوير ورش الانتاج بالعباسية لانتاج المفاتيح والتقاطعات للسكة وتجهيزها بأحدث الماكينات والمعدات.

● **فى مجال مشروعات هندسة الاشارات وتوفير عوامل الأمان.**

كهربة اشارات محطة ضواحى الجيزة

كهربة اشارات خط «قليوب/ شبين القناطر».

توريد وتركيب أجهزة طاقة شمسية لانارة السيمافورات لعدد ٢٥ بلوك

توريد أجهزة طاقة شمسية لانارة السيمافورات لعدد ٥٠٠ بلوك.

حفر ومد كابلات أرضية مسلحة ببعض مناطق الدلتا بطول ٥٦٠كم

حفر ومد كابلات أرضية مسلحة بمنطقة سوهاج / أسوان بطول ٤٢٥ كم.

تحديث أجهزة الـ VHF بنظام رقمى بدلا من النظام القديم

توريد أجهزة لاسلكية للبلوكات بعدد ٢٥٠ جهاز.

● **فى مجال الانشاءات «مبانى»**

انشاء عدد ١٦ محطة وتطوير عدد ٧ محطات.

تطوير محطات خط «المعمورة - رشيد» ويشمل انشاء عدد ٤ محطات وتطوير عدد ٢ محطة مع انشاء عدد ٢ كوبرى قدم وأسوار.

تطوير الأرصفة والواجهات الداخلية لمحطة القاهرة وواجهات مطبعة الهيئة

انشاء الأسوار بمناطق الهيئة المتفرقة.

● **فى مجال الانشاءات «كبارى»**

انشاء عدد ٥ كبارى سيارات «الباجور/ كفر الدوار/ عدد ٢ ببنى سويف/ سندوب»

تطوير خط أبوقير «١١ كوبرى قدم/ ورش الحضرة/ مبنى استراحة السائقين/ القسم الطبى/ تطوير محطة سيدى جابر».

تطوير ورش الهيئة «فرز القاهرة/ أبوغطاس/ المنيا اضافية/ قاطرات طنطا/ المفاتيح بالعباسية/ انشاء جراج متعدد الطوابق».

# وزارة التموين والتجارة الداخلية
# الهيئة العامة للتحكيم واختبارات القطن

## الهدف:

**الحفاظ على سمعة ونقاوة الاقطان المصرية لما تتميز به من صفات وخواص تتفوق على الأصناف العالمية**

## مهام وانشطة الهيئة:

١ ـ الهيئة القطنية الخدمية الرقابية التى تخدم قطاع القطن عن طريق تقديم ٣٤ خدمة للأطراف المتعاملة فى القطن .

٢ ـ تطبيق أحكام القانون ١٠٦ لسنة ٧٣ للحفاظ على نقاوة أصناف القطن المصرى وسمعته العالمية.

٣ ـ تمثل الحكومة فى لجان عديدة مثل: البورصة ولجنة اتحاد ا لمصدرين ولجنة القطن بالداخل.

٤ ـ فرز وتقييم محصول القطن ومراقبته فى جميع المراحل تدواله بعد الجنى حتى تصديره أو تسليمه للمغازل.

٥ ـ معامل حديثة لتحديد نسبة الرطوبة فى الاقطان المتداولة محليا أو المعدة للتصدير ومراقبة أوزانها واصدار شهادات معتمدة دوليا.

٦ ـ معامل مجهزة حديثة لاختبار الصفات التكنولوجية لجميع اللوطات واصدار شهادات معتمدة بذلك.

٧ ـ تنفيذ القرار الوزارى بتحديد نسبة الشوائب «التلوث» فى جميع اللوطات بهدف حماية القطن المصرى من التلوث.

٨ ـ اعداد النماذج القياسية المعتمدة للرتب المختلفة لجميع الأصناف.

٩ـ التحكيم بدرجاته المختلفة «ابتدائى ـ استئناف ـ اعادة نظر» بين أطراف التعامل.

١٠ ـ مركز دولى لتدريب واعداد الكوادر الفنية لقطاع القطن فى مصر والوافدين الاجانب.

١١ ـ مركز معلومات لخدمة جميع الاطراف المتعاملة فى القطن بأنشطته المختلفة فى النواحى الفنية والتجارية.

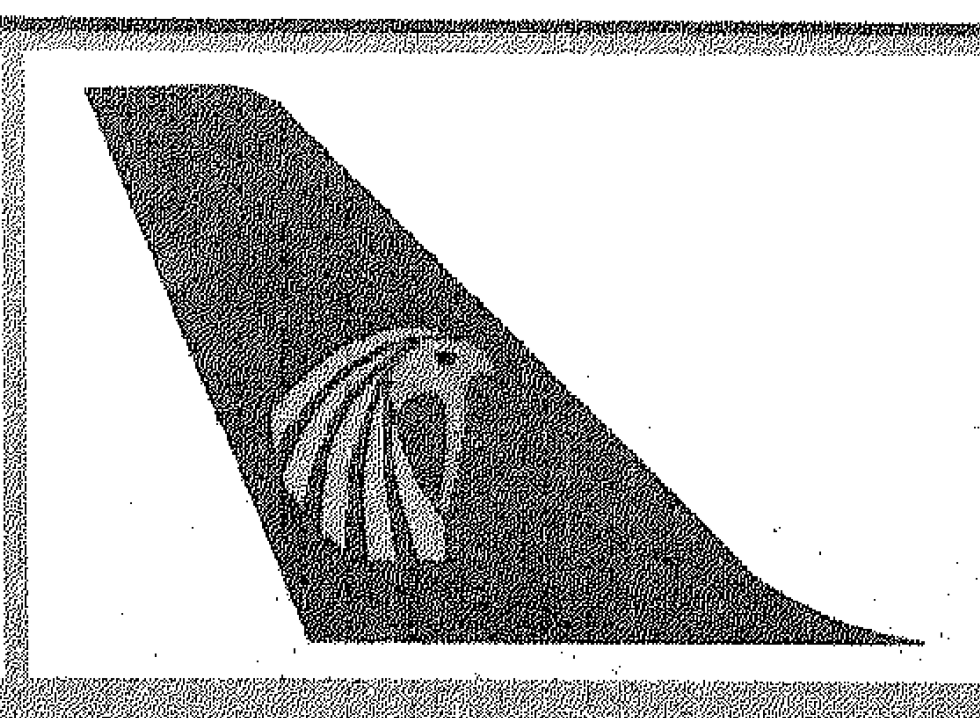
١٢ ـ تعتمد على التمويل الذاتى وتحقيق فائض لخزينة الدولة.


**رئيس مجلس الإدارة**

**محاسب / صلاح عبدالحليم العطار**

**٦٦ الزعيم جمال عبدالناصر الاسكندرية ت: ٠٣/٤٨٥٦٥٤٦ . فاكس ٠٣/٤٨٤٧٠٣٢**






نقدم خدماتنا للشحن الجوى للصادرات والواردات بطائرات الايرباص حمولة ٤٠ طن على كل من اوروبا والشرق الاوسط والخرطوم بالاضافة الى شبكة خطوط مصر للطيران الممتدة الى اكثر من ٦٠ دولة حول العالم.

## لشحناتكم القادمة برجاء الاتصال بنا

## مجمع البضائع

**مجمع القاهرة**

ت: ٦٣٥١٣٥٨ / ٦٣٥١٧٦٧ (٢٠٢)

**مجمع الإسكندرية**

ت: ٤٢٩٤٦٤٨ / ٤٢٩٤٦٤٧ (٢٠٣)

## CARGO TERMINALS

**CAIRO Terminal**

Tel: (202) 6351767 / 6351358

**ALEXANDRIA Terminal**

Tel: (203) 4294647 / 4294648

Customer Services: (202) 265-7578 • www.egyptair.com.eg

marketgm@egyptair.com.eg • cargomarket@egyptair.com.eg

# تجارب بعض الأقطار الأفريقية فى مجال الإصلاح وتطوير الإدارة العامة

عرض وتقديم
عبد السيد صبرى
باحث أول بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
ماجيستير علوم تجارية

## تجربة المملكة المغربية فى ميدان الإصلاح الإدارى

**أولاً: التحديات الراهنة:**

**وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلى:**

- التحدى السياسى الذى يقضى بضرورة بناء دولة الحق والقانون وإرساء المؤسسات الديمقراطية وجعل الإدارة كجهاز موضوع رهن إشارة الحكومة، يساهم فى الحفاظ على حقوق المواطنين والمرتقبين.- التحدى الاجتماعى الذي يجعل الإدارة مطالبة إلى جانب الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية بالمساهمة بكيفية فعالة فى إرساء آليات كفيلة بالحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعى ومحاربة الفوارق الاجتماعية.

- التحدى الثقافى الذى يفرضه تدبير الشأن العام اعتمادا على ثقافة جديدة مبنية على دعم التواصل والانصات للمواطنين وتطبيق مبدأ المساءلة والخدمة بالأهداف وتحقيق النتائج والاستحقاق فى تقلد مناصب المسؤولية.

- التحدى الاقتصادى الذى يتمثل فى التحكم فى الكلفة وكتلة الأجور والحفاظ على التوازنات الماكرو اقتصادية وترشيد النفقات العمومية وتوفير محيط قانونى ومؤسساتى ومالى يساعد على تنمية الاستثمار وتقديم خدمات ذات جودة عالية تضاهى تلك التى تقدمها الإدارة المماثلة فى الدول الأخرى.

- التحدى التكنولوجى فى ميدان التواصل الذى يفرض على الإدارة تقديم الخدمات العمومية بكلفة أقل وبالسرعة المطلوبة وتسخير التقنيات الحديثة للتواصل.

**ثانيا: اختلالات الجهاز الإدارى:**

وبالرغم مما بذلته الإدارة من جهود فى تأطير وتفعيل النشاط الاقتصادى والاجتماعى، وبالرغم من التحولات التى همت بعض جوانب تنظيمها فلازالت هناك بعض الاختلالات والنقائض التى تطال الجهاز الإدارى على مختلف المستويات تعزى بالأساس إلى، العوامل التالية:

١ - غياب رؤية موحدة ومشتركة لبرنامج الإصلاح الإدارى:

تعزى هذه الوضعية إلى غياب تصور موحد للإصلاح الإدراى وضعف آليات التنسيق لإنجاز المشاريع المشتركة بين الوزارات على المستوى المركزى والمحلى فى هذا الميدان.

٢ - المركز المفرط للمصالح والسلطات والوسائل وضعف الإمكانات والمردودية للمصالح الخارجية:

إن النظام الإدارى الحالى يتميز بالاحتفاظ على المستوى المركزى بأهم الاختصاصات والسلط التقررية وكل الوسائل والموارد المالية والبشرية. كما يوجد على أرض الواقع فارق مهم بين المهام المزاولة حاليا من طرف المصالح الخارجية للوزارات وتلك التى يجب إسنادها إليها فى إطار سياسة فعلية للتركيز الإدارى.

٣ - إشكالية الفساد الإدارى:

لظاهرة الفساد تداعيات وخيمة على مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية لجميع دول المعمور. وبالرغم من أن أغلب السلوكات المشينة قد حاول التشريع المغربى أن يرصدها ويحيطها بسياج زجرى مناسب لخطورتها كما هو الشأن بالنسبة للرشوة واستغلال النفوذ، والاختلاس وغيرها، إلا أن هناك سلوكات أخرى تظل خارجة ومنفلتة عن اى تأطير تشريعى ونصي كما هو الشأن بالنسبة للتوظيف السلبى للسلطة التقديرية واستغلال المنصب لأغراض سياسية وحزبية والاستغلال اللامشروع للممتلكات العمومية والمعاملة التفضيلية.

**٤ - إشكالية السلوك المهنية:**

إن ما يمكن ملاحظته من خلال دراسة الأخلاقيات المهنية فى إطار نظام الوظيفة العمومية أن المفهوم المعتمد، تطغى عليه مقاربة قانونية وتأدبية صرفة، إذ يقتصر على الجانب المتعلق بالواجبات والضمانات فى إطار تعامل العون العمومى مع الإدارة المشغلة أو مع المتعاملين معها، وهى مقاربة لا تشكل بالنظر إلى عموميتها إطار مرجعيات للأخلاقيات، إذ تظل مرتبطة ارتباطا وثيقا بعدد من المعطيات المتغيرة، ذلك أن مفهوم

# إرساء آليات كفيلة بالحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعى ومحاربة الفوارق الاجتماعية

الأخلاقيات يتغير باستمرار حسب تغير المحيط الذى تنجز فى إطار المبادرة العمومية.

٥ ـ إشكالية التعقيد الإدارى المتمثلة فى تعقد المساطر والإجراءات الإدارية وتشعب المسالك وعدم وضوحها لدى المرتفقين:

يلاحظ فى هذا الصدد غياب تصور شامل وعملى من أجل وضع استراتيجية وبرامج تهدف إلى التخفيف من الإجراءات الإدارية والحد من عدد الوثائق التى تطلب المواطنين فى علاقتهم مع الإدارة.

٦ ـ نقائض نموذج الوظيفة العمومية الامتهانية» الذى كرسه النظام الأساسى العام للوظيفة العمومية لسنة ١٩٥٨.

إن هذا النظام لا يرتكز على سياسة توقعية للموارد البشرية ولا يعتمد على تحديد الأهداف.

ولقد نجم عن هذا الوضع طرح الاشكاليات التالية:

إشكالية منظومة التوظيف: وتتجلى من خلال النقائض التى تشوب أسالب التوظيف المعتمدة، فبالنسبة لأسلوب التوظيف المباشرة فإنه لم يعد يواكب التطور الذى عرفه سوق الشغل على المستوى الكمى والنوعى. أما بالنسبة للأسلوب الثانى والمتمثل فى المباراة، فبدوره تعترية العديد من السلبيات لعل أبرزها تضخم عدد مباريات التوظيف المنظمة من طرف مختلف الوزارات، وغياب نظرة توقعية شمولية فى مجال التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية.

**إشكالية تعدد الأنظمة الأساسية الخاصة وهيكلة الأطر:**

من خلال الدراسة المقارنة لمختلف الأنظمة الأساسية الخاصة يتبين أن معظمها يتشابه فى المضمون ويتعلق بالمسار المهنى للموظف.

إشكالية تقييم أداء الموظفين: يتسم نظام التقييم المعمول به حاليا بالعديد من السلبيات منها اعتماده بصفة أساسية على عناصر ذاتية وكذا على الأقدمية كمعيار أساسى يستند إليه فى ترقية الموظفين، بالإضافة إلى غياب منهجية لضبط ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى الموظفين وغياب آليات تسمح بقياس المردودية.

٧ ـ ضعف ومحدودية توظيف التكنولوجيا الحديثة فى التدبير الإدارى:

إن الإدارة المغربية وإن عرفت استعمالا واسعا للمعلومات فى التدبير العادى لمصالحها فإنها لم ترق بعد إلى مصف الدول التى تعتمد التقنيات الحديثة للتواصل كوسيلة لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلى المرتفقين والمواطنين.

وتعزى هذه الوضعية أساسا إلى غياب اطار قانونى يضمن سلامة المراسلات الإلكترونية ويحدد قواعد التوقيع الإلكترونى علاوة على ضعف استثمار الإدارات العمومية فى مجال التقنيات الحديثة للتواصل.

٨ ـ إشكالية ترسيخ مبدأ إقرار المساءلة وتقييم الأداء فى تدبير الشأن العام وقصور دور

## بناء دولة الحق والقانون وإرساء المؤسسات الديمقراطية

التفتيش فى الإدارات العمومية:

بالرغم من تعدد أشكال المراقبة والتفتيش، فإن أجهزة الرقابة لم تستطع أن تحقق الهدف المتوخى من مفهوم الرقابة بالعمل على تكريس رقابة المساءلة والتقييم فى تدبير الشأن العامل بل ظلت تقتصر على رقابة الصحة والضبط المعمول لها حاليا.

كما أن التفتيش العام يعانى حاليا من أزمة حادة تعود بالأساس إلى ضعف فعالية المفتشيات العامة للوزارات داخل النظام الإدارى بالإضافة إلى عدم توفرها بصورة عامة على الإمكانيات الملائمة لمسايرة التطورات التى طرأت على محيطها الداخلى والخارجى.

**ثالثـا: إشكالية الإصلاح الإدارى (مفهوم الإصلاح الإدارى):**

إن واقع الإدارة المغربية وكما بين ذلك التشخيص السابق، يتسم باختلالات ونقائض جوهرية متعددة ظلت تعترى الجهاز الإدارى على مختلف المستويات.

إلا أنه فى مقابل هذه النقائض هناك مواطن قوة توفر للإدارة إمكانيات واسعة للنهوض والإنخراط فى مسلسل الإصلاح المنشود حيث الإرادة السامية لأعلى سلطة فى البلاد التى منحت ورش الإصلاح الإدارى بعدا مرجعيا حداثيا يتمثل فى انخراط الجهاز الإدارى فى إطار المفهوم الجديد للسلطة يؤهله للتجاوب مع دولة الحق والقانون، وحيث أن المشهد السياسى أصبح كذلك يؤكد عمليا الاختيار الديمقراطى كنهج لا محيد عنه لإقرار دولة المؤسسات والحقوق وحيث المجتمع المدنى بات أكثر تنظيما وأكثر استعدادا للمساهمة والمشاركة فى اقتراح الحلول وتفعيل البرامج وحيث الرصيد الإيجابى للموارد البشرية يسمح،

فى أفق إعادة توظيفها وتأهيلها وتثمينها وتعبئتها، بتثبيت موقعها كقوة مؤثرة فى حركية الإصلاحات.

ويستخلص من كل هذا أن المؤهلات التى تتوفر عليها الإدارة المغربية توفر فرص لإعادة هيكلة الإدارة على أسس حديثة تعزز موقعها الحيوى داخل البنيان المؤسساتى للبلاد، وهى فرص يجدر توظيفها عبر آلية الإصلاح الإدارى الذى يشكل بوابة أساسية لتقويم الإعوجاج، وخيارا مستديما لكسب رهانات ولوج عتبة العصرنة والحداثة.

لكن السؤال الذى يظل مطروحا هو: على أى أساس سيتم هذا الإصلاح؟

هل لازالت هناك إمكانية للحديث عن إصلاحات ارتجالية مجزأة تتجه فقط نحو معالجة مظاهر القصور التى رصدناها؟ هل يتعلق الأمر فقط بإجراء إصلاحات تعيد تكييف مهام الإدارة انسجاما مع التحولات التى تطال أدوار الدولة؟ أم لابد من إرساء إصلاح عميق تتحمل فيه الإدارة مهام استراتيجية تؤهلها لولوج فضاءات الحداثة والعصرنة؟

إن الحديث عن الإصلاح الإدارى الضيق المتمثل فى إجراء إصلاحات سطحية للاختلالات التى يعرفها الجهاز الإدارى يعتبر عمليا وأكاديميا حديثا متجاوزا اعتبارا لحجم هذه الاختلالات وامتداداتها المتشعبة والمتداخلة وعمق مسبباتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذى يجعل مقاربتها خارج تبنى تغييرات حقيقية وعميقة على نموذج التسيير والتنظيم وثقافة التدبير العمومى بشكل عام ، إجراء قاصرا عن بلوغ الأهداف المنشودة.

من جهة ثانية، أصبح الطرح الإصلاحى القائم على إعادة تكييف مهام الإدارة انسجاما مع التحولات التى تطال أدوار الدولة يترسخ بقوة فى المشهد الثقافى المغربى، لا سيما بعد تخلى الدولة عن القيام بمجموعة من المهم وإسناد تدبيرها لفائدة شركاء وفاعلين جدد. ذلك أن الدولة تدخلت فى السابق لتنشيط النمو، وكانت عنصر توازن فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية، لكنها أصبحت فى ظل تحديات الواقع المعاصر مضطره للتنازل عن جزء مهم من وظائفها لفائدة فاعلين جدد قادرين على الإنخراط بشكل فعال فى هذا الواقع ومواجهة مختلف التحديات، حيث أتخذ هذا التنازل عدة مظاهر منها:

- تحويل مجموعة من الاختصاصات إلى وحدات ترابية محلية.
- إحداث وكالات متخصصة.
- إنشاء شراكات مع فعاليات المجتمع المدنى.
- خوصصة بعض القطاعات وتفويت بعض الأنشطة إلى القطاع الخاص عن طريق الامتياز أو تكليف الغير.

**التحدى الاقتصادى الذى يتمثل فى التحكم فى الكلفة وكتلة الأجور**

إن الطرح الإصلاحى الذى يحصر نفسه فقط فى إطار ملاءمة مهام الإدارة مع الدور الجديد للدولة، يجد نفسه فى نهاية المطاف، ومع اقتفاء التخليات المتتالية للدولة، مسيجا باختيارات محددة فى الزمان والمكان، اختيارات تتنصل بموجبها الإدارة من مختلف الأعباء لتلقى بها إلى فاعلين ومقدمى خدمات خارجيين، من خلال العمل على إرساء مفاهيم للشراكة والتشارك معهم، بالإضافة إلى توجيه الجهود نحو حذف الهياكل التى فوتت مهامها إلى هؤلاء الفاعلين الجدد، ثم «تفويت» الموظفين للعمل لديهم، ليعلن فى الأخير عن نهاية زمن الإدارة والتأسيس لعهد الفاعلين الجدد.

يبقى الطرح الإصلاحى المنشود فى ظل قصور مختلف المقاربات عن ملامسة جوهر الإصلاح، هو إعادة التكييف الكمى والنوعى لآليات اشتغال الإدارة لمواجهة المهام المنتظرة منها بهدف الرفع من نجاعة تدخلها الاقتصادى والاجتماعى وتحقيق اندماج أفضل لها فى المجتمع.

ذلك أن التدفق الكبير للمهام المنتظرة من اللإدارة يتطلب تنظيما هيكليا جديدا بدل اللجوء إلى منطق الإنسحاب والتخلى: فالإدارة مطالبة بإقرار مفاهيم جديدة لتلبية حاجيات المواطنين بالفعالية والشفافية والنزاهة المطلوبة، ومدعوة لخلق الفضاء التشجيعى والتحفيزى لانعاش الاستثمار وتأهيل المقاولة، وملزمة بالبحث عن آليات موضوعية للحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعى ومحاربة الفوارق الاجتماعية وتأهيل الفئات المهمشة والضعيفة، ومطالبة بتوجيه الجهود نحو بناء مجتمع المعرفة لانتاج الخبرة التكنولوجية والتحكم فيها، وغير ذلك من المهام التى تظل محكومة بمنطق التناسل والتفاعل انسجاما مع تحولات المحيط الوطنى والدولى والتى يتعين تأطيرها

**هيكلة الإدارة على أسس حديثة تعزز موقعها الحيوى داخل البنيان المؤسساتى للبلاد**

# تطبيق مبدأ المساءلة والخدمة بالأهداف وتحقيق النتائج والاستحقاق فى تقلد مناصب المسؤولية

وتطويقها باستمرار من طرف الإدارة وليس بعيدا عنها.

إن هذا التدفق الكبير للمهام يجعل الإدارة مطالبة بأن تعيد هيكلة آليات اشتغالها اعتمادا على نموذج لامركزى ومتعدد، لأن هذه المهام لا يمكن أن تنجز على مستوى المركز فقط، بل يتعين انجازها على ثلاثة مستويات على الأقل: وطنى، جهوى وترابى.

هكذا يصبح الرهان الإصلاحى هو إعادة توزيع ونشر مهام الإدارة على هذه المستويات، حتى يتسنى لها أن تمارس بشكل فعال وصحيح يضمن لها التجاوب الموضوعى مع الوضعيات الحية على المستوى الميدانى، وحتى لا يستأثر المركز بتسيير كل شئ وتقنين كل شئ، بل يضطلع فقط بالتفكير والتوجيه والتقييم.

تسمح هذه المقاربة من جهة بإرساء المفهوم الجديد للخدمة العامة الذى يركز على الفعالية وضبط المقاسات ومراعاة التنوع، ومن جهة أخرى باحتواء وتوطين مختلف المهام المستجدة بفعل تغيرات المحيطين الوطنى والدولى، ثم من جهة أخيرة باستيعاب استحقاقات الحداثة والعصرنة بفعل آليات التفكير والتوجيه والتقييم التى يضطلع المركز بالقيام بها.

**رابعا: حصيلة المنجزات والمبادرات الاصلاحية:**

تتميز الحصيلة فى مجال الاصلاح الإدارى باتخاذ مبادرات ذات طابع مؤسساتى لتأطير وتفعيل دور الإدارة وإعداد آليات قانونية وتنظيمية تهدف إلى بلورة وتكريس أهداف الإصلاح والتطوير الإدارى على أرض الواقع.

**المبادرات ذات الطابع المؤسساتى:**

وتندرج فى هذا الإطار الآليات المؤسساتية التالية:

أ - اللجنة الاستراتيجية لاصلاح الإدارة: التى يرأسها السيد الوزير الأول و المناط بها تحديد الاستراتيجية والرؤيا الشمولية والإشراف على برامج الاصلاح الإدارى وتتبعها.

ب - تفعيل دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذى يرمى إلى توسيع مجال التشاور والحوار حول أهم القضايا المتعلقة بتطوير منظومة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية وقد تم فى هذا الصدد إصدار القانون رقم ٧٥٠٩٩ المحدث للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذى أصبح يختص بالنظر فى جميع القوانين الرامية إلى تغيير وتتميم النظام الأساسى العام للوظيفة العمومية.

وإن من شأن تأسيس هذا المجلس أن يساهم فى تعزيز الإطار المؤسساتى للتشاور والحوار حول السياسة الحكومية فى مجال تطوير وتثمين تدبير الموارد البشرية والسهر على احترام الضمانات الأساسية المخولة للموظفين.

ج - إصلاح نظام التكوين بالمدرسة الوطنية للإدارة بهدف تدعيم المهنية وتنمية مدارك الأطر الإدارية.

د - وضع ميثاق حسن التدبير

## تقديم خدمات ذات جودة عالية تضاهى جودة الدول الأخرى

كإطار مرجعى لعملية الاصلاح وتجسيد إرادة التغيير والتطوير ويشكل هذا الميثاق الذى التزمت به الحكومة انطلاقة مجموعة من الاصلاحات التى سعت إلى تنفيذها فى هذا الإطار عبر اتخاذ اجراءات وتدابير عملية هادفة إلى تعزيز روابط الثقة بين الإدارة والمتعاملين معها.

ويرتكز ميثاق حسن التدبير على ثلاثة مبادىء: الأخلاقيات والترشيد ثم التواصل.

**٢ - البرامج والآليات القانونية والتنظيمية**

لقد واكب العمل المؤسساتى المذكور آنفا مبادرات إصلاحية ومجهود تشريعى وتنظيمى تقوم من خلاله وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإدارى بإرساء الآليات القانونية والتنظيمية الضرورية لتفعيل مبادىء الإصلاح الإدارى.

وترمى هذه المشاريع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دعم الشفافية فى الإدارة من خلال وضع قانون يرمى إلى إلزام الإدرات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية يتضمن التنصيص على الزامية الدولة والجماعات المحلية وهيآتها والمؤسسات العمومية بتعليل قراراتها الإدارية الفردية ذات الطابع السلبى كتابة وتحت طائلة عدم المشروعية.
- ترسيخ مبادىء الشفافية والنزاهة فى تدبير المال العام من خلال تفعيل قانون الإقرار بالممتلكات بهدف الحفاظ على براءة الذمم المالية للموظفين وذلك بإدخال تعديلات مهمة على القانون الحالى كاقتراح إحداث لجنة وطنية للأخلاقيات تسهر على تتبع تطور ممتلكات المصرحين.
- توفير المزيد من الضمانات للمواطنين تجاه الإدارة من خلال حمل هذه الأخيرة على تنفيذ الأحكام والقرارات الصادرة

ضدها ووضع الآليات المساعدة على ذلك.

● دعم سياسة اللامركزية الإدارية بإعداد مشروع مرسوم حول اللاتركيز الإدارى والذى يهدف إلى تعزيز ومواكبة سياسة اللامركزية فى إطار تقريب الإدارة من المواطنين.

● تأهيل الموارد البشرية بإعداد مرسوم حول التكوين المستمر يحدد إطاراً قانونية حديثا يهدف إلى دعم وتشجيع التكوين المستمر لفائدة موظفى الدولة والجماعات المحلية للرفع من أداء المصالح العمومية.

● عقلنة التدبير ا لعمومي بإصدار قانون حول منع الجمع بين الأجرة والمعاش أو أى إيراد آخر يدخل فى حكمه وكذا إعداد مشروع قانون حول منع الجمع بين وظيفة عمومية ونشاط مهنى يدر دخلا.

● إعداد مشروع مرسوم بشأن تفعيل المفتشات العامة للوزارات لتلعب دورها فى توجيه وتقويم العمل الإدارى.

● دعم حركية الموظفين وإعادة انتشار الموارد البشرية حيث تم إعداد نص قانونى يحدد القواعد المنظمة لعملية نقل وإعادة انتشار الموظفين بين الإدارات العمومية والجماعات المحلية والآجال المخصصة لإعداد برامج إعادة الانتشار.

● احداث «ديوان المظالم» لدى جلالة الملك تهتم بتظلمات المواطنين وهى مؤسسة مستقلة عن الأجهزة التنفيذية و التشريعة والقضائية.

كما تحدث مندوبين جهويين لهذه المؤسسة وتتصل مباشرة مع مصالح الوزير الأول وأعضاء الحكومة.

وتختص هذه المؤسسة بتقديم اقتراحات وتوصيات كفيلة باحقاق الحقوق إلى الإدارات المعنية والإسهام فى تحسين الجهاز الإدارى وجعله فى خدمة ا لمواطن فى إطار سيادة القانون والانصاف وذلك عن طريق رفع تقرير سنوى شامل لجلالة الملك.

● إحداث مراكز جهوية للاستثمار بأمر من جلالة الملك.

● ملاءمة التشريع الجمركى للمعايير المتعارف عليها عالميا فى مجال التجارة الدولية، وذلك من خلال إصلاح مدونة الجمارك.

● إصلاح نظام الصفقات العمومية بهدف دعم الشفافية فى اختيارات صاحب المشروع والمساواةفى الوصول إلى الطلبيات العمومية واللجوء إلى المنافسة قدر الإمكان وضمان فعالية النفقية العمومية.

● إصدار نص قانونى يتعلق بالمنافسة وحرية الأسعار يهدف إلى بعث ثقافة اقتصادية قوامها حرية المقاولات والمنافسة الشريفة فى الأنشطة الاقتصادية والتجارية وضمان تساوى الفرص والحظوظ فى حلبة المنافسة الشريفة.

● إعداد نص قانونى يحدد بصفة دقيقة مسؤولية مختلفة المستدخلين فى انجاز النفقات والمداخيل العمومية بما فى ذلك الآمرين بالصرف.

● تنفيذ البرنامج الوطني لتبسيط الإجراءات الإدارية حيث صدر منشور للسيد الوزير الأول بتاريخ ٢٣ نوفمبر ١٩٩٩ يحدد الخطوط العريضة لبرنامج التبسيط والإطار المؤسساتى للإشراف على تنفيذه.

وأحدثت لهذه الغاية لجنة مركزية لتبسيط الإجراءات وخلايا قطاعية أحدثت على صعيد مختلف الوزارات، وتم وضع بعض الاقتراحات المنهجية لتوصيف المساطر وحيث الوزارات على جرد المساطر التى يشوبها التعقيد مع إعطاء الأولوية للمساطر التى تهم الشرائح الواسعة من المواطنين.

**خامسا: الخطوط العريضة لبرنامج الاصلاح الإدارى:**

إن الرؤيا الإصلاحية المحددة تعكس الالتزام الذى عبرت عنه الحكومة أصلا فى إطار التصريح بسياستها العامة أمام البرلمان والتى تستلزم وضع برنامج متكامل يهدف إلى إعادة تحديد دور الإدارة ودعم انطلاقة الاقتصاد الوطنى وضمان حقوق وحريات المواطنين وتدبير أفضل للمرافق والممتلكات العمومية وتثمين الموارد البشرية.

ولتجسيد هذه الأهداف تم تحديد سبعة مداخل أو مرتكزات رئسية للإصلاح ستطرح للنقاش والدرس خلال المناظرة الوطنية الأولى حول موضوع الاصلاح الإدارى بالمغرب.. والتى ستنعقد يومى ٧ و٢٠٠٢/٨ بمشاركة ممثلى جميع القطاعات الحكومية ومختلف الفاعلين الاقتصادين والاجتماعين بالاضافة إلى خبراء محليين ودوليين.

وتتمثل هذه المداخل فى المحاور التالية:

● دعم الاخلاقيات بالمرفق العام لضمان الشفافية والنزاهة فى علاقة الإدارة مع المرتفقين.

● اللامركزية الإدارية وإعادة تحديد مهام الإدارة من خلال تعميق البحث حول ا لتوزيع الجديد لسلطات علي ضوء

## السرعة المطلوبة وتسخير التقنيات الحديثة للتواصل

## التحدى التكنولوجى فى ميدان التواصل الذى يفرض على الإدارة تقديم الخدمات العمومية

## المصدر والمراجع

مصطفى بعلى (رئيس قسم الأجور بوزارة الوظيفة العمومية والاصلاح الادارى) تجربة المملكة المغربية فى ميدان الاصلاح الادارى ، بحث مقدم إلى المسئولين بمنظمة العمل الدولية ، بخصوص انعقاد ورشة عمل عن اصلاح وتطوير الادارة العامة بالدول العربية بمعهد التدريب الوطنى بالاردن الشقيق سنة ٢٠٠٢ م.

المهام الجديدة للإدارة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.

- تدبير وتأهيل الموارد البشرية وبحث آليات الرفع من قدرات الموظفين.
- تبسيط الإجراءات الإدارية لاسيما بالتركيز على الإجراءات ذات العلاقة المباشرة مع المواطنين كالرخص الإدارية والشهادات.
- تحسين علاقة الإدارة بالمتعاملين معها عبر تحديد الطرق والمناهج والاجراءات التى يجب اعتمادها أو تطويرها لتسهيل علاقة الإدارة بالمرتفقين والمستثمرين.
- اصلاح منظومة الأجور فى ا الوظيفة العمومية بتقديم اقترحات تهدف إلى عقلنة هذه المنظومة مع التركيز على مبادىء الانصاف والمردودية والاستحقاق.
- تنمية تكنولوجيات المعلومات والاتصال بالإدارة.

وتهدف هذه المناظرة إلى وضع مرجعية موحدة وتصور مشترك بين مختلف جميع القطاعات الحكومية ومختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين بهدف تأهيل الإدارة المغربية لكسب رهانات العصرنة والحداثة ودفع تحديات العشرية الحالية.

إن تصحيح هذه المنطلقات من شأنه أن يحدث تغييرات عميقة فى انماط التنظيم والتسيير السائدة فى الإدارة وأن يعيد التوازنات الرئيسية للجهاز الادارى برمته وتؤهله ليكون قادرا على مواجهة التحديات التنموية فى أفق سنة ٢٠١٠.

سادسا: شروط نجاح مشروع الاصلاح الإدارى:

يجدر القول بأن أى خطة فى مجال اصلاح الإدارة لن يكتب لها النجاح إلا إذا انخرطت فيها بشكل صريح وعن طواعية

## ملاءمة التشريع الجمركى للمعايير المتعارف عليها عالميا فى مجال التجارة الدولية

واقتناع جميع القطاعات الحكومية وتجاوبت معها الهيئات غير الحكومية وصاحبها ما يلزم من تتبع وتقويم واستقر الاصلاح المستديم سلوكا لها، ذلك أن الاصلاح يطرح اشكالية معقدة تتسم بالاستمرارية وتستدعى عملا مواكبا وتقييما منتظما وتشخيصا دقيقا كما يتطلب تحديد مقاربة تستند على ثلاث منطلقات:

- تحديث مشترك للأهداف.
- رؤية استراتيجية واضحة.
- منهجية مساهمتيه وشمولية.

ومن هذا المنطلق فإن وزارة الوظيفة العمومية والاصلاح الإدارى بالمملكة المغربية تحرص فى إطار تنظيم المناظرة الوطنية الأولى حول موضوع الاصلاح الإدارى على إشراك كل الفاعلين والمهتمين بالشأن العام ببلادنا لدراسة ومناقشة المداخل الأساسية للإصلاح الإدارى من أجل وضع مرجعية موحدة وتصور مشترك للبرامج الاصلاحية التى يجب أعتمادها فى السنوات المقبلة حتى تكون الإدارة على اختلاف مكوناتها مؤهلة لخوض معركة التنمية والتنافسية الدولية.

كما أن تنفيذ هذه البرامج يقتضى إحداث آليات كفيلة بتفعيل مسلسل الاصلاح ويقترح فى هذا الصدد إحداث مجلس أعلى للاصلاح الإدارى كجهاز استشارى يضطلع بتحديد الأهداف والتوجيهات الكبرى للإصلاح

كما يقترح إحداث مجالس جهوية لتفعيل برامج الاصلاح الإدارى تناط به كيفية إصلاح الإدارة على مستوى الجهة والاتفاق على تنفيذ مشاريع مندمجة واستغلال مشترك للامكانيات المادية والبشرية.

علاوة على ذلك تم التأكيد عن طريق إحداث التقنيات الحديثة فى الإدارة وذلك عن طريق إستحداث مركز للارشاد الإدارى على التكنولوجيا الحديثة للمعلوميات ووسائل الاتصال ويتوخى من هذا المركز تزويد المواطنين عن طريق الهاتف أو الانترنت أو تقنيات ولوجبات الأشخاص المعاقين بمعلومات تهم المساطر والاجراءات الإدارية التى لها علاقة بشرائح واسعة من المواطنين وتوجيههم وإرشادهم.

كما سيعمل هذا المركز على استغلال بنك المعطيات القانونية للإدارة العمومية ويوضع رهن إشارة الإدارة العمومية عبر شبكة الانترنت.

كما يقترح دعم برنامج الاصلاح الإدارى على المستوى الجهوى والاقليمى من خلال إستحداث معاهد جهوية للإدارة تناط بها مهام التكوين المستمر وإعادة تأهيل أطر وأعوان الدولة وذلك من أجل الرفع من أداء الموارد البشرية وتوفير أداة تساعد على نشر ثقافة الاصلاح وحسن تدبير الشأن العام

وبالنسبة للجانب التمويلى فإن تحقيق أهداف برامج الاصلاح الإدارى يبقى رهينا بتوفير موارد مالية ورصدها فى إطار صندوق خاص لتمويل جميع الدراسات وأنشطة التكوين المستمر ومختلف الأنشطة ذات الطابع المشترك.

# الإدارة الالكترونية ونظم المعلومات

يعكس تاريخ آلية الاستخدام الآلى فى المكتبات ومراكز المعلومات تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية وكانت الاستخدام الأولى ترتبط بإنشاء قواعد البيانات البيلوجرافية كفهارس المكتبات التى قادت إلى تطوير إجراءات الفهرسة المقروءة آليا.. وفى بداية التسعينيات شاهدنا بزوغ شبكات الكمبيوتر والمعلومات عن طريق وصل الحاسبات الآلية معا وقد صار لنمو شبكة الانترنت العالمية التى يطلق عليها الطريق السريع للمعلومات تأثيرات بعيد المدى على التطبيقات المختلفة لمستقبل المكتبات ومراكز المعلومات ١٠ ما فى الوقت الحالى حيث نعمل فى بيئة تتمركز حول استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وقد أدى ذلك إلى خلق منتجات جديدة وقلل من التكلفة ويمكن وصف أنواع استخدامات المعلومات الحديثة بأنها تمثل استراتيجية للمنظمات والأفراد وتدار بواسطة نظم معلومات استراتيجية متكاملة تسمح بتحقيق ميزة تنافسية لمستخدميها وبذلك ترتبط النظم الحديثة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الضمنية، كما ترتبط بإدارة النظم وبالتكامل وبالنظم المفتوحة.

وادت التطورات الحديثة فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتعددة فى المكتبات ومراكز المعلومات إلى بزوغ مفهوم المكتبة الالكترونية أو المكتبة الرقمية وقد عرف مفهوم المكتبة الالكترونية بأنها «مجموعة معلومات منظمة تدار فى تنوع من الوسائل أو الوسائط ولكنها كلها تكون فى شكل رقمى. وبذلك تنظم مجموعات المصادر بالمكتبة وتدار لفائدة جمهور المستفدين الفعليين.

وترتكز نظم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على طلب المصادر والتزويد والفهرسة وفهرس الوصول العام والرقابة على الاعارة التبادلية بين المكتبات ومعلومات عن المجتمع المحيط وبنيت النظم الأولى على الحاسبات الكبيرة والحاسبات المتوسطة أما النظم الحديثة الحالية فقد أعتمدت إلى حد كبير على الحاسبات الشخصية الصغيرة Pcs التى أدت للتوسع فى استخدام نظم المكتبة على كافة أنواعها وقد صممت نظم وتطبيقات استرجاع المعلومات بصفة تقليدية لكى تقدم إمكانية الوصول إلى المعلومات وصارت تقدم وصولا مباشرا للمعلومات المتضمنة فى الوثائق الالكترونية أو الرقمية بفعالية أكثر من الوثائق المبنية على النصوص الأولية وتشمل تطبيقات استرجاع المعلومات نظم إدارة الوثائق وخدمات البحث على الخط المباشر والانترنت والاقراص الضوئية المدمجة كما تعتبر خدمات التوعية الجارية والكشافات المطبوعة أمثلة أخرى من نظم استرجاع المعلومات ذات الأغراض الخاصة وبتقدم انتشار تطبيقات المكتبات الرقمية أو الالكترونية أصبح التميز بين نظم إدارة المكتبة ونظم استرجاع المعلومات يختفى ويتلاشى تدريجيا.

ويلاحظ أن نظام توظيف تكنولوجيا المعلومات المتقدمة يجب أن يضمن تشغيله بصفة مستمرة وبكفاء عالية لذلك يجب التخطيط المسبق لإدارة النظام وتشغيله عند الانتهاء من تركيبه.

ويقدم النظام الجديد المبنى على الآلية عددا من المهام الإدارية لكى يؤدى وظيفته بطريقة مرضية، فمن المحتمل أن يسمح النظام بعمل نسخ احتياطية لسجلات البيانات والبرامج المهمة ويتم ذلك بصفة منتظمة كما قد يتضمن النظام المعتمد على التكنولوجيا بعض الإجراءات التى تشكل دعامة نظام المعلومات الإدارى للمكتبة وتتعلق باعداد التقارير والاحصائيات الخاصة بأداء النظام على أساس دورى كما قد يقدم المعلومات التى تجيب استفسارات المستخدمين من المعلومات، ويعتبر توثيق

**ترتبط النظم الحديثة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الضمنية، كما ترتبط بإدارة النظم وبالتكامل وبالنظم المفتوحة**

اعداد:
سناء شوقى إبراهيم
باحث أول بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

# نظام الإدارة الالكترونية يحتاج إلى سعات تخزينية كبيرة لفرص تخزين الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها

مراحل ومهام النظام مهما جدا فى إدارته فسواء وجد أمين المكتبة المناط به إدارة النظام أم لا، يجب توثيق كل الإجراءات الروتينية الدورية ذات الطبيعة الإدارية للنظام والتى تتضمن أى قرارات تتخذ عن كيفية تركيب النظام وبعد تشغيل نظام المعلومات الجديد والشعور باستقرار الإجراءات الروتينية الجديدة يجب القيام بتقويم النظام والاستمرار فى تقرير المجالات التى لم تؤدى بطريقة جيدة وإعلام المورد بها أول بأول.

وقد بدأت الإدارة الالكترونية منذ سنة ١٩٦٠ عندما ابتكرة شركة IBM مصطلح معالجة الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة فى المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات.

وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة فى تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع للمهام لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية.

**معوقات الإدارة الالكترونية**

- عدم وجود وعى حاسوبى ومعلوماتى عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا مما يؤدى إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة.

- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.

- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة فى الربط بينها.

- لا يزال العديد من الآلات والأجهزة غير قادر على الاتصال مع الحاسوب.

- عدم وجود وعى معلوماتى وحاسوبى عند المواطنين.

- نظام الإدارة الالكترونية يحتاج إلى سعات تخزينية كبيرة لفرص تخزين الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها.

**فوائد الإدارة الالكترونية:**

أن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يات من فراغ بل لتحقيق فوائد كبيرة لذلك بدات الدول تتسابق فى تطبيق الإدارة الالكترونية فى مؤسساتها ومن أهمها:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس على مستوى الخدمات التى تقدم إلى المواطنين.

- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

- الدقة والوضوح فى العمليات الادخارية المختلفة داخل المؤسسة.

- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الاخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

- أن استخدامها بشكل صحيح سيقلل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ.

- أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعانى منها أغلب المؤسسات فى عملية الحفظ والتوثيق.

- سوف تؤدى الإدارة الالكترونية إلى تحويل الأيدى العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيد عاملة لها دور أساسى فى تنفيذ هذه الإدارة، ويعتمد نجاح الإدارة الالكترونية على عدد من العناصر، وأهمها هى تقنيات المعلومات الإدارية وأهم هذه التقنيات النظام الحاسوبى والاتصالات.

أن بناء نظم دعم قرارات تتسم بالدقة والموضوعية والاستفادة عنها فى اتخاذ القرارات المصيرية والاستراتيجية المهمة يحتم أن تختلف تقنياتها عن تقنيات النظم التقليدية ولذلك من المنطقى أن تركز فى عملية البناء هذه على الاعتماد على مشغلات اللغة الطبيعية بصورة موسعة فى اتخاذ القرار الإدارى، لذلك يشار فى

بعض الأحيان إلى النظم الخبيرة على أنها نظم دعم الخبرة التى تتكامل مع نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية التى تساعد فى اتخاذ قرار دقيق وصائب.

وهناك سبعة نظم خبيرة مساعدة فى عمليات اتخاذ القرارات:

١ـ يساعد فى تصميم تدفق المعلومات إلى المديرين.

٢ـ يساعد فى تعريف المشكلة أو الظروف المطلوب اتخاذ قرار له.

٣ـ يلعب دورا أساسيا فى التحليل الكيفى للمعلومات استنادا إلى الخبرة.

٤ـ يستعان به فى عمليات توضيح نتائج التحليل الكيفى.

٥ـ له أهمية كبيرة فى تحديد البدائل ويساعد فى عمليتى التطوير والتخطيط.

٦ـ يوفر المعلومات فى زيادة فرص التنفيذ الناجح.

٧ـ يعد النظام المساعد فى عملية التحاور ويعتبر مفتاح نجاح تنفيذ نظام دعم القرارات.

**ميزات نظام المعلومات الناجح:**

أن معايير نجاح نظم المعلومات قد تختلف من شخص لآخر إلا أن هناك ميزات عامة تصف إطار أى نظام معلومات ناجح وهى دقة وصحة النظام واستقلاليته. ووجود هذه الصفات يدعم النظام ويرفع من جودته ويساعد نظام المعلومات الناجح على رفع جودة المنظمة ويساهم فى الجود الإجمالية للإدارة وهناك الكثير من نظم المعلومات التى تستغرق من الوقت لانجازها أكثر بكثير مما هو مجدول له أو تنفق من المال أضعاف ما هو حدد لها. وهذا ما هو إلا انعكاس عن عجز أو خطأ فى البرمجيات التى يصعب اكتشافها إلا بعد تجربتها واستخدامها. ومن أهم مشكلات البرمجيات وجود الرموز الخاطئة التى يصعب حصوها والتى تؤدى إلى خلل فى بعض وظائف البرنامج. وهناك أخطاء أخرى تكون عند تطوير وتصميم البرمجيات وأن وفرت للمستخدم كل شروطه ومواصفاته للبرنامج إلا أنها تقدم له برامج ذات جودة متدنية والتغلب على مثل هذه المشكلات قد يكون عن طريق التركيز على الجوانب التقنية الفنية أو عن طريق التركيز على الجوانب التنظيمية والإدارية.

**الجوانب التقنية وتتضمن عدة أساليب وطرق هى:**

١ـ **طرق وأدوات الجودة:** وأهمها الأساليب المطورة، وتخصيص المصادر عن طريق تحديد طرق توزيع الكلفة والوقت والأشخاص، ومعايير البرمجيات وهى التقييم الموضوعى لاستخدام البرمجيات فى النظام على شكل مقاييس كمية، والتجارب المبكرة المنتظمة تساهم بشكل فعال فى رفع جودة النظام، وأدوات الجودة مثل قواميس البيانات ومكتبات الإدارة والبرامج.

**التجارب المبكرة المنتظمة تساهم بشكل فعال فى رفع جودة النظام، وأدوات الجودة**

٢ـ **الطرق والأساليب المركبة وأهمها:**

ـ التحليل المركب الذى يستخدم أسلوب التدرج من الأعلى إلى الأسفل لتعريف مدخلات ومعالجات النظام ومن ثم يقوم بتجزئه النظام إلى مستويات عديدة ويقوم بتحديد المعالجات التى تحدث لكل مستوى مع بيان العلاقة الموجودة بين هذه المستويات.

ـ التصميم المركب الذى يحتوى على مجموعة من القواعد والتقنيات التى ترقى بمستوى البرنامج إلى الوضوح والبساطة ومن أهم مبادىء هذا الأسلوب أن يصمم النظام من الأعلى إلى الأسفل.

ـ البرامج المركبة وهى تنهى مرحلة التصميم إلى مرحلة كتابة هذه البرامج عن طريق تنظيمها وتبويبها إلى عدة قنوات ليسهل تتبعها وفهمها إلا أنها بطيئة غير مرئة وتستغرق وقت أطول.

٣ـ **تطوير موارد البرمجيات:**

أن تطوير موارد البرمجيات ما هو إلا تجميع البيانات والمعالجات التى تجرى على هذه البيانات من أجل هدف موحد ويختلف عن الأساليب التقليدية بأنه يركز على تجميع البيانات من أجل برمجتها وتوثيقها، ومن فوائدها هذا الأسلوب سهولة

استخدامه وانخفاض تكلفته بالإضافة إلى انجازه إلا أنه يحتاج إلى كوادر تدريب يصعب توافرها فى الوقت الحاضر.

**٤ـ هندسة برمجيات الحاسوب:**

هو نظام خطوات تلقائى يسعى لتطوير النظم من خلال إزالة التكرار فى النظام الواحد، ويسمح لأعضاء الفريق الواحد بالوصول إلى ملفات بعضهم بسهولة والمشاركة فى هذه الملفات لمراجعة ما تم تنفيذه وتعتبر الحواسيب أهم مكونات هذا النظام.

**٥ـ إعادة هندسية البرمجيات:**

وهذا الأسلوب يوضح المشكلات التى تطرأ على البرمجيات مع مرور الوقت ويعمل على تصحيحها مما يجنب المستخدم تكاليف استبدال هذه البرمجيات وتحتوى هندسة البرمجيات **على ثلاث خطوات رئيسية هى:**

أـ الهندسة العكسية والتى تخلص المنظمة من النظام القديم عن طريق قراءة وتحليل بيانات وملفات النظام الحالى واستخلاص وثائق جديدة للنظام الجديد وتحديد متطلبات النظام الجديد وإتمام هندسة النظام.

ب ـ تعديل تصميم برنامج المواصفات وهذه الخطوة لها دور أساسى فى عملية تعديل البرامج بشكل يتفق مع المواصفات.

جـ ـ الهندسة المتقدمة وهى الخطوة النهائية لإعادة هندسة البرمجيات بشكل يتفق مع الأهداف الجديدة لهذه البرمجيات.

**حزم برمجيات نظم المعلومات المستخدمة فى مراكز المعلومات والمكتبات:**

تشتمل حزم البرمجيات المعقدة المستخدمة حاليا فى المجتمعات المتقدمة على أساسيات الوصول إلى النص وأنواع البيانات الأخرى فى نظم إدارة قواعد البيانات وخاصة المرتبطة بالعلاقات والتى تلبى عدة مجالات ترتبط بأنواع البيانات والوظائف وطرق التكشيف ولغة الوصول إلى البيانات وهذه أهم الأنواع الرئيسية من نظم البرمجيات المستخدمة فى مراكز المعلومات والمكتبات:

١ـ حزم البرمجيات المرتبطة بأنواع البيانات وتمثل بطريقة تقليدية نظم قواعد البيانات العلاقية المرتكزة على أنواع البيانات المرتبطة بالحروف والأرقام والتواريخ البسيطة نسبيا التى يمكن أن تسهم فى نظم قواعد البيانات الببليوجرافية والفهارس وقد تطورت حزم البرمجيات المستخدمة وأمتدت من النوع الثابت من البيانات التى عرض بيانات معقدة كما فى حالة النص والأشكال أو الرسومات والفيديو والوسائل المتعددة.

٢ـ حزم البرمجيات المستخدمة فى أداء الوظائف والعمليات والطرق التى تستخدم فيها أنواع البيانات وخاصة الجديدة منها وقد يكون نوع البيانات مرتبطا بالزمن والوقت وقد تقدم هذه الوظائف بواسطة مطورى قواعد البيانات وموورديها أو عن طريق المستخدمين فيما يرتبط بتسفيرهم للوظائف والعمليات المختلفة التى يحتاجون إليها مثل وظائف كل من التزويد والفهرسة والرقابة على السلسلات والرقابة على الاعارة.

٣ـ حزم برمجيات استرجاع المعلومات والتكشيف وتستخدم كل حزم برمجيات نظم مراكز المعلومات والمكتبات نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية لتكشيف بيانات الوثائق المختلفة واعداد نظم استرجاع المعلومات وتصنيف بعض الحزم المتوافرة حاليا إمكانيات إضافية كاعداد كشافات الرسومات والتعرف على وحدات البيانات.

٤ـ حزم البرمجيات المتضمنة لغة الوصول إلى البيانات من المستويات الأخرى للتكامل فى نظام مراكز المعلومات ما يتصل بالقدرة على طرح التساؤلات والتحكم فى نظم الإجابة عليها ويرتبط ذلك بتوظيف لغة التساؤل الهيكلية التى لا تمثل واجهة تفاعل جديدة منفصلة تستهدف مجموعات فرعية من أنواع البيانات.

## المراجع:

١ـ توجهات لوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة فى مرافق المعلومات والمكتبات، محمد محمد الهادى، والمكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٤.

٢ـ نظم إدارة المعلومات، علاء عبدالرزاق السالمى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣..

# تبلغ ٥٠٠ ألف وظيفة بتكلفة ١,٥ مليار جنيه
# بحث إلغاء الدرجات الشاغرة فى الجهات التى بها فائض عمالة

كتبت: ماجدة عطية

تبحث الحكومة إلغاء الدرجات الشاغرة (ممولة وخالية) فى الجهات التى بها فائض عمالة ويبلغ عددها نصف مليون وظيفة وفقا للحصر الذى أجراه الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة..

وصرح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بأن تكاليف هذه الوظائف الشاغرة تصل إلى ٦٥٠ مليون جنيه على الأجر الأساسى والمزايا التأمينية، وبإضافة الحوافز والمكافآت وباقى البنود تصل التكاليف إلى ١,٥ مليار جنيه..

وأوضح النحاس أن هذه الدرجات كانت تمول من خزانة الدولة سنويا وتحتفظ بها كل جهة بدرجات الوظائف الخالية فقط على سبيل التذكار، أما الاعتمادات المالية الخاصة بهذه الوظائف فكانت تندرج فى اعتماد إجمالى مستقل يدرج بالباب الأول للأجور..

وأضاف أن الوفورات المالية توجه فى صورة مكافآت وحوافز على الرغم من أن جميع الدرجات المشغولة فى جميع الجهات يتم حساب تكاليفها سنويا فى الموازنة العامة للدولة من (أجور أساسية ومزايا تأمينية وحوافز ومكافآت وبدلات وجهود عادية وجميع بنود الوظيفة). لذلك رأت الحكومة ضرورة وقف تمويل الدرجات الشاغرة، وحصول كل جهه على التمويل اللازم لعدد الوظائف المشغولة بالفعل بها فقط..

وأشار إلى أن هناك فرقا بين عدد الوظائف وعدد الموظفين فهناك جهات بها عدد الوظائف أكبر من عدد الموظفين على الرغم من وجود فائض عمالة بها وعلى سبيل المثال أن تكون الجهة بها ٢٠٠٠ درجة، وعدد الموظفين بها الفعلى ألف موظف فقط، وتحصل الجهة سنويا على تمويل من المالية لجميع الدرجات على الرغم من أنها تدفع مرتبات ألف موظف فقط ويتم توزيع فائض الدرجات بعد تجنب تكاليف (المرتبات الأساسية والمزايا التأمينية) فى صور مكافآت وحوافز وتمويل فروق الترقيات..

أهم ما كتب فى الجرائد القومية



# قواعد صرف ٥ علاوات للعاملين اعتبارا من يوليو

كتبت: ماجدة عطية

يبدأ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وضع القواعد الخاصة بصرف العلاوات الجديدة والتى تتضمن ٥ علاوات (خاصة ـ دورية ـ تشجيعية ـ ترقية ـ ضم علاوة عام ٢٠٠٠) وذلك تمهيدا لصرفها من أول يوليو القادم.

وصرح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بأن القواعد الجديدة تتضمن حساب العلاوة الدورية قبل ضم العلاوة الخاصة فموظف الدرجة الثالثة تصرف له علاوة ٣ جنيهات وفقا لبداية مربوط الدرجة، والدرجة الثانية ٤ جنيهات والدرجة الممتازة تحسب العلاوة الدورية بواقع ١٠ جنيهات فى الشهر لمدة خمس سنوات، وتصرف العلاوة التشجيعية بواقع ١٠٪ من عدد العاملين فى كل درجة من كل مجموعة وبنفس فئة العلاوة الدورية بشرط أن تكون التقريران الاخيران عن الموظف بدرجة ممتازة أو أن يكون قد بذل جهدا أدى إلى رفع مستوى الأداء أو خفض تكلفته، على الا يتكرر منح هذه العلاوة أكثر من مرة كل سنتين، وبالنسبة للعلاوة الخاصة التى تصرف بنسبة ١٥٪ من المرتب الاساسى ويستفيد منها كل موظف أو صاحب معاش أو أصحاب العقود المؤقتة والعسكريون بمختلف درجاتهم فهى تحسب على الأجر الأساسى الذى يستحقه العامل فى ٣٠ يونيو القادم بما فيه العلاوات الدورية أو التشجيعية والترقية والعلاوات الخاصة التى ضمت منذ عام ١٩٩٢.

وأوضح النحاس أن قواعد العلاوة الخاصة تتضمن احتساب العلاوة بواقع (١٥٪) من الأجر الأساسى أو المكافأة الشاملة المستحقة للعامل فى ٣٠ يونيو أو عند التعيين لمن يعين بعد هذا التاريخ، وبالنسبة لعلاوة عام ٢٠٠٠ تضم إلى المرتب الأساسى وتعفى قيمة العلاوة الخاصة المضمومة إلى أساسى المرتب من الضرائب أو الرسوم دون أن يمتد هذا الاعفاء إلى ما يحصل عليه العامل من مكافآت أو مزايا أو غيرها تترتب على ضم العلاوة الخاصة إلى الأجور الأساسية، ويكون شرط العلاوة الخاصة الشهرية بالنسبة للمنتدبين والمعارين على النحو التالى، تصرف للمنتدب من الجهة المنتدب منها والمعارون للعمل بوحدات الإدارة المحلية أو الهيئات والمؤسسات العامة وشركات قطاع الأعمال العام وتنظيم شئون توظيفهم قوانين ولوائح خاصة تصرف لهم من الجهة المعارين إليها تصرف أيضا للمؤقتين.. بشرط أن يكون قد صدر بشأنهم قرار من السلطة المختصة وأن يتم الخصم بالعلاوة على الاعتمادات التى تخصم عليها بأجورهم وذلك تحت عنوان (العلاوة الخاصة) ولا يستحق هذه العلاوة العمال التابعون للمقاولين أو لمتعهدى أداء الأشغال..









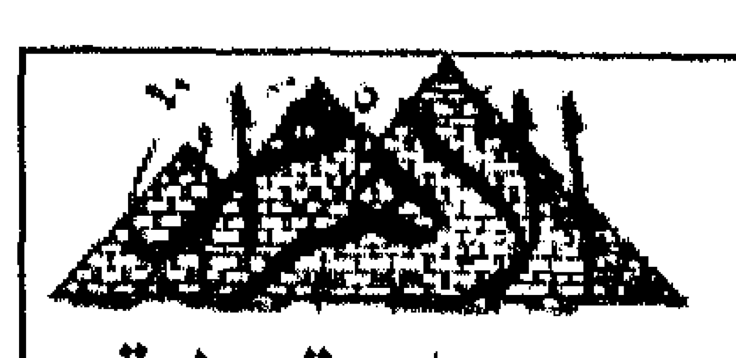
## الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة انجاز ٩٥٪ من الموضوعات التى تتعلق بتمويل وإعادة تقييم الوظائف






انتهى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة برئاسة الدكتور صفوت النحاس من انجاز نحو٩٥٪ من **الموضوعات التى تتعلق بتمويل وإعادة تقييم الوظائف**، وكان لقطاع الجامعات والبحث العلمى النصيب الأكبر من الزيادة فى الموضوعات الواردة للجهاز.. يأتى هذا فى إطار تنفيذ توجيهات د.أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء، فى ضوء اختصاص الجهاز بدراسة وتقييم الموقف التنظيمى لجميع الأجهزة الإدارية، ووضع القواعد والنظم الخاصة بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف بذات الأجهزة وتطويرها.. هذا وقد قام قطاع الخدمة المدنية والشكاوى والتفتيش بالانتهاء من دراسة ٦٤٥ موضوعا بنسبة انجاز ٩٦٪ كما تم دارسة ١٠٩٤ شكوى تتعلق بأوضاع العاملين بالأجهزة المختلفة وتحليلها والوقوف على اسبابها ومقترحات علاجها.. فيما انتهت الإدارة المختصة بأجراء التفتيش على أعمال شئون العاملين فى ٥٠ وحدة إدارية خلال فبراير ٢٠٠٥..

# هيكل تنظيمى جديد للجهاز الإدارى للدولة مع التركيز على العنصر البشرى




بدأ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة إعداد مشروع للهيكل التنظيمى للجهاز الإدارى للدولة (الحكومة المركزية والمحليات والهيئات) يتسم بالتكامل فى الاختصاصات مابين الوحدات التابعة لقطاع واحد بين القطاعات المختلفة والعمل بأسلوب انسيابى بخطوات العمل..

يستهدف المشروع التركيز على العامل البشرى بحيث تتناسب سياسة التوظيف من حيث العدد والنوعية مع الاحتياجات الحقيقية وتحديد العجز والفائض من جيمع نوعيات الوظائف لوضع السياسات التى تكفل الاستخدام الرشيد للقوى العاملة..

وصرح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى التنظيم والإدارة بأن هذا المشروع يسهم فى تحديد العجز والفائض فى كل وحدة إدارية وإعادة توزيع ما يظهر من الفائض والعجز بما يسهم فى إقامة التوازن فى هيكل العمالة بالاضافة إلى رفع كفاءة الجهاز الإدارى للدولة..

وأوضح النحاس أن المشروع سيتم من خلال ثلاث مراحل رئيسية الأولى مراجعة الهياكل القائمة والمعتمدة من السلطة المختصة وفقا لآخر تعديلات سواء اضافة تقسيمات تنظيمية جديدة أو دمج تقسيمات أو الغاء بعض التقسيمات أو ثقلها إلى وحدة أخرى..

وقال إن المرحلة الثانية سيجرى فيها حصر القوى العاملة على مستوى كل وحدة إدارية لمعرفة توزيع العاملين حسب مسميات وظائفهم ومجموعاتهم النوعية وإعداد العاملين بعقود مع بيان مؤهلاتهم الدراسية والوظائف التى تم التعاقد عليها وذلك على مستوى كل وحدة من التعاقد عليها وذلك على مستوى كل وحدة من الوحدات التابعة للمحافظة (الديوان العام للوحدات المحلية.. مديريات الخدمات) الوزارات المركزية والهيئات الاقتصادية والخدمية والجامعات والهيئات العلمية وذلك لحساب الاحتياجات لكل مسميات الوظائف المدرجة بموازنة الجهات موزعة على المجموعات النوعية المختلفة لتحديد معدلات الإداء وحجم العمل الفعلى سنويا وحساب العجز والفائض على مستوى الوظائف والمجموعات النوعية..

وأضاف النحاس أن المرحلة الأخيرة يتم فيها وضع هيكل يراعى التكامل فى الاهداف والاختصاصات العامة والتفصيلية مابين الوزارة ومديريات الخدمات التابعة مع مراعاة دور الهيئات العامة التابعة للوزير فى تحقيق هذا التكامل ومنح السلطات الكاملة ومنح السلطات الكاملة للمحافظات فى ممارسة الاختصاصات التنفيذية مع اعطائها دورا أكبر فى إعداد الخطط ورسم السياسات التى تنفق مع ظروفها المحلية ووضع هياكل تنظيمية ووظيفية نمطية للوحدات المتماثلة كمديريات الخدمات بحيث يتم تطبيقها على ذات المديريات فى كل المحافظات مع وضع بطاقات وصف نمطية للوظائف التى تتماثل فى الواجبات والمسئوليات على مستوى القطاع والوحدات الأخرى التى تتفق ونوعية النشاط..

### رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة:

# مـراجـعـة الوظائف فى ٢٢ وزارة و٦٨ هيـئـة و٢٥٠ وحـدة مـحليـة و١٣ جـامـعـة

بدأ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مراجعة هياكل الوظائف فى ٢٢ وزارة و٦٨ هيئة عامة ٢٥٠ وحدة محلية و١٣ جامعة بهدف إعداد هيكل تنظيمى يتسم بالتكامل بين الاختصاصات بحيث تناسب سياسة التوظيف من حيث العدد والنوعية مع الاحتياجات الحقيقية. أعلن ذلك الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة خلال الاجتماع الذى عقد مع خبراء ومسئولى الجهاز ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وقال إنه سيتم إعداد معدلات الإداء وحساب المقررات الوظيفية وحساب العجز والفائض لنفس هذه الجهات.. وأشار إلى امكانية تشغيل شبكة المعلومات بالجهاز لإعداد قواعد البيانات المتكاملة خلال عشرة أيام وذلك بعد أن تم الانتهاء من أعمال التجهيز الهندسى لقاعدة ادخال البيانات وتدعيمها بالأجهزة ومستلزمات التشغيل التى وفرتها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا

**الأخبار**

**كتبت: أشرف إكرام**

المعلومات وذلك فى إطار بروتوكول التعاون بين الجهاز والوزارة لتطوير البنية التكنولوجية للجهاز وكذلك فى إطار خطة الحكومة لتحديث وتطوير نظم الإدارة بالمصالح والهيئات الحكومية والنهوض بالنظم الإدارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

### رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة:

# وظيفـة «بدل» معـار تخالف مبدأ المسـاواة

فى رده الكتابى على طلب الاحاطة المقدم من النائب خيرى قلج عضو مجلس الشعب حول اخلاء طرف من تم تعيينهم من الخريجين على وظيفة بدل معار بالأجهزة الحكومية بمحافظة البحيرة.. قال د. صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة أنه قام بايضاح هذا الموضوع من قبل أمام لجنة القوى العاملة بالمجلس، وأنه قال إن عملية شغل وظائف المعارين طبقا لقانون العاملين المدنيين بالدولة ولائحته التنفيذية يكون فى حالة الضرورة وبقرار من السلطة المختصة بالتعيين بعد موافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ووزارة المالية، وتمثل




هذه النصوص حظرا على قيام السلطة المختصة بالتعيين على وظائف بدل معار أو الحاصلين على اجازات خاصة بدون مرتب باعتبار ذلك يمثل بابا خلفيا للتعيين مخالفا لمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص.. وقال إن العاملين فى هذه الوظائف يدركون أنهم يعملون بصفة مؤقتة حتى عودة المعار إلى العمل بعد انتهاء الاعارة، ومن باب الحرص على استقرار الأوضاع الوظيفية فقد تم تثبيت عدد على وظائف دائمة فى حدود الموارد المالية المتاحة وذلك بعد استيفاء شروط التعيين.. ومن هذا المنطلق تم طلب بيان بأسماء المعينين على وظيفة بدل معار من محافظة البحيرة يتضمن تاريخ التعيين وموقف المعار حيال وظيفته وفى ضوء هذه البيانات وتوافر الموارد المالية المتاحة سوف يتم بحث مدى إمكانية تعيينهم فى وظائفهم الحالية أو وظائف أخرى مناسبة وفقا لبرنامج زمنى يتراوح بين سنة وسنتين من أجل توفيق هذه الأوضاع، وحتى الانتهاء من بحث أوضاع هؤلاء العاملين سوف يتم إعادة النظر فى الحالات التى تم إخلاء طرفها فعلا لبحث مدى إمكانية إعادتهم للعمل.

# د. صفوت النحاس عضـوا بمركز دراسات الإدارة بجامعة القاهـرة

**الأخبار**

**كتبت: أشرف إكرام**

قرر مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة اختيار الدكتور صفوت النحاس عضوا بمجلس إدارته. جاء ذلك بموافقة من رئيس جامعة

# مشروع قانون جديد لاختيار القيادات بالجهاز الإدارى

## السن لا يتجاوز ٥٠ عاما وتحديد الأجور وفقا للخبرة بموافقة رئيس الوزراء

## لجان الاختيار برئاسة الوزير أو المحافظ وعضوية بعض الخبراء والكفاءات

**يعكف حاليا خبراء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة برئاسة الدكتور صفوت النحاس، على إعداد مشروع قانون جديد لتعديل وتطوير القانون ٥ لسنة ٩١، المنظم لاختيار القيادات، فى الوظائف بالجهاز الإدارى للدولة.. وذلك للانتهاء منه قريبا، تمهيدا لعرضه على مجلس الوزراء برئاسة الدكتور أحمد نظيف، لبحثه فى اجتماع مقبل.**

الأخبار

كتبت: أشرف إكرام



د . صفوت النحاس

وصرح الدكتور صفوت النحاس، بأن تطوير القانون ٥ لسنة ٩١، يأتى فى إطار خطة الدولة، لتحديث الجهاز الإدارى.

وقال: إن مشروع القانون الجديد المنظم لاختيار القيادات، يهدف إلى تفعيل دور القيادات، وأسلوب اختيارهم، وجذب الكفاءات، واكتشاف القيادات من داخل الأجهزة الادارية للدولة.

وأوضح د. صفوت النحاس، أن من أهم ملامح مشروع القانون الجديد، لتطوير القانون ٥ لسنة ٩١، المنظم لاختيار القيادات فى الوظائف القيادية الإدارية والتى تتركز فى تسعة أسس جوهرية هى كالتالى:

● تحديد الوظائف القيادية المخاطبة بهذا القانون، وحصرها فى وظائف محددة، وهى التى يتولى شاغلوها الإدارة القيادية لأنشطة الانتاج، والخدمات، وتصريف شئون الجهات التى يعملون بها.

عن طريق الاعلان عنها، فى جريدتين يوميتين، واسعة الانتشار ويتضمن الاعلان الاشتراطات اللازمة لشغل هذه الوظائف، والمهارات، والقدرات اللازم توافدها، فيمن يشغلها.. دون اللجوء إلى وسيلة الاعلان الداخلى..

● يكون شغل هذه الوظائف، بطريق التعاقد بصفة أصلية، أو بالطرق العادية للتعيين من داخل الجهاز الإدارى للدولة.. ومن خارجه.

● وضع شروط خاصة يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة القيادية، منها ألا تزيد سن شاغل الوظيفة عن خمسين عاما عند التعيين لأول مرة.. وأن يجيد إحدى اللغات الأجنبية.. وأن يكون على معرفة عالية بعلوم الحاسب الآلى.. وأن تكون له خبرات للعمل فى المنظمات الدولية، أو الاقليمية، أو فى أعمال نظيرة، وغيرها من القدرات التى تحددها اللائحة التنفيذية للقانون.. وعلى أن تتضمن هذه اللائحة القيم النسبية المحددة لكل عنصر من هذه العناصر، بحيث ترشح الحاصل على أعلى الدرجات التى حصل عليها من مجموع القيم النسبية لهذه القدرات.

لجنة للاختيار.. فردية

● تشكيل لجنة لاختيار من يشغل الوظيفة القيادية برئاسة الوزير أو المحافظ ومن عدد فردى من أصحاب الكفاءات والخبرات فى مجال عمل الوظيفة، وأن يشارك فى أعمال هذه اللجان عضو من مجلس الدولة، لاتقل درجته عن نائب رئيس مجلس دولة، وعضو من هيئة الرقابة الإدارية، وهى التى تقوم بالترشيح. والاختيار، لشغل هذه الوظائف على أساس مجموع الدرجات التى يحصل عليها المتقدم، وفقا لمجموع الدرجات للقيم النسبية المحددة للقدرات المطلوبة، فيمن يشغل هذه الوظيفة وهى لجنة اختيار القيادات التى تنظر فى التجديد لشغل هذه الوظائف.

● عالج المشروع مدة شغل الوظيفة، والتجديد لها، والأثر المترتب على عدم التجديد بالنسبة للمعين من الداخل، وذلك بنقل العامل إلى وظيفة غير قيادية من ذات درجة وظيفته، وبذات أجره، والبدلات المقدرة للوظيفة المنقول إليها.. وبالنسبة للمعين عن طريق التعاقد انهاء تعاقده بسبب عدم التجديد..

أجر متميز للكفاءات

● لكى يكون هذا النظام نظاما جاذبا لكفاءات متميزة ومتخصصة فى مجالات معينة، فان الراتب الذى يتقاضاه شاغل الوظيفة، قد يكون مانعا من التقدم لها، لذا ورد النص على: «رئيس مجلس الوزراء الموافقة على التعاقد أو التعيين فى إحدى هذه الوظائف بأجر شامل.. يتفق مع خبراته.. ولا يتقيد بجدول الأجور المطبق فى الجهة التى يتم التعيين فيها»..

● وورد النص فى المشروع، أن يكون تحديد الجهات التى لا يسرى عليها هذا القانون، بقرار من رئيس الجمهورية، لتحقيق المرونة اللازمة فى هذا الشأن..

● رئى أن تصدر اللائحة التنفيذية للقانون، خلال ستة أشهر، وحتى لا يحدث فراغ فى شغل هذه الوظائف منذ ورد النص.. على أن يظل القانون ٥لسنة ٩١، ساريا حتى صدور اللائحة التنفيذية للقانون الجديد والعمل بها..

# الجديد

# في التشريعات الوظيفية

## ينشر في هذا الباب

استكمالا للمبادىء الاساسية وأهم الفتاوى وكذا الكتب الدورية الصادرة عن الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة قرارات رئيس مجلس الوزراء وذلك من أجل معاونة القائمين بتطبيق قوانيين ونظم الخدمة المدنية فى مختلف قطاعات الدولة على متابعة كل ماهو جديد ومتعلق بأعمالهم بهدف المعاونة على التطبيق الصحيح لنظم الخدمة المدنية ورفع معدلات الأداء وحسما للشكاوى الناجمة عن التطبيق الخاطئ وهى إحدي الرسالات الهامة التى تحرص المجلة على تقديمها دائما فى كل عدد

إعداد :
سلوى حسين الرويني
كبير باحثين بالادارة المركزية للشكاوى والتفتيش بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

## المبادئ الأساسية الخاصة بضم مدة الخبرة العلمية والعملية الآن يعلن استكمالا لما تم نشره بالعدد السابق من المبادى الأساسية المعتمدة من السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجهاز فى ٢٠٠٤/٨/٣

### مبدأ رقم (٨٢)
### فى شأن حالات وقواعد حساب مدة الخبرة العلمية

هذا الموضوع يحكمه نص الفقرة الأولى من المادة (٢٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بإصدار قانون العاملين المدنيين بالدولة التى تنص على أن «تحسب مدة الخبرة المكتسبة علمياً التى تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل ومايترتب عليها من أقدمية افتراضية وزيادة فى أجر بداية التعيين الذى تزيد مدة خبرته عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة».

وقد صدر قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً عند التعيين فى الوظيفة المعدل بالقرار رقم (٥٤) لسنة ١٩٨٩ ويشترط لحساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً عند التعيين فى الوظيفة الشروط الآتية:

أ) حصول العامل على مؤهل دراسى أعلى من المؤهل الذى تستلزمه شروط شغل الوظيفة...

ب) أن تتفق مدة الخبرة المكتسبة علمياً مع طبيعة الوظيفة المعين فيها العامل وفقا لما تقرره لجنة شئون العاملين المختصة.

ج) أن يكون التعيين فى إحدى وظائف المجموعة الفنية أو إحدى وظائف المجموعة المكتبية من الدرجة الرابعة أو أن يكون التعيين فى إحدى وظائف المجموعات التخصصية التى تتطلب تأهيلا علمياً متخصصاً من الدرجة الثالثة.

وتنص المادة (٢) من ذات القرار على « أن تحسب كل سنة دراسية قضاها العامل للحصول على المؤهل الدراسى الأعلى كسنة فى حساب مدة الخبرة العلمية وتحسب هذه المدة فى أقدمية درجة الوظيفة كما يزاد الأجر بمايعادل علاوة دورية عن كل سنة من مدة الخبرة المحسوبة وذلك عند التعيين بحد أقصى خمس علاوات من علاوت درجة الوظيفة المعين عليها وبشرط ألا يسبق وزميله المعين فى ذات الجهة فى وظيفة من نفس الدرجة فى التاريخ الفرضى لبداية الخبرة المحسوبة

سواء من حيث الأقدمية فى درجة الوظيفة أو الأجر».

وتحسب للحاصل على الماجستير أقدمية مدتها سنة وللحاصل على الدكتوراه أقدمية مدتها سنتان ويمنح العامل علاوة من علاوات درجة الوظيفة تضاف إلى بداية مربوط الدرجة عن كل سنة من السنوات المحسوبة.

وعلى ضوء فتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدين فى ١٩٨٤/٣/٢١، ١٩٩٨/١١/٤:

تكون حالات مدد الخبرة العلمية على النحو الآتى:

**أولا: حملة المؤهلات فوق المتوسطة:**

○ جواز حساب مدة الخبرة العلمية لحملة المؤهلات فوق المتوسطة عند تعيينهم على وظيفة تتطلب بطاقة وصفها اشتراط المؤهل المتوسط أو فوق المتوسط تاهيلاً علمياً لشغلها، ويرجع فى ذلك إلى بطاقة وصف الوظيفة.

**ثانيا: حملة المؤهلات المتوسطة أو فوق المتوسطة الحاصلين على مؤهلات عالية قبل التعيين:**

بالنسبة للعاملين المعينين بوظائف الدرجة الرابعة التى تتطلب مؤهلا متوسطاً أو فوق المتوسط وكانوا حاصلين قبل التعيين على مؤهلات عليا فإن مدة خبرتهم العلمية الزائدة عن المدة المتطلب توافرها لشغل الوظيفة، تحسب متى قررت لجنة شئون العاملين إن هذه الخبرة المكتسبة علمياً بالمؤهل العالى الحاصل عليه قبل التعيين تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها بالمؤهل المتوسط أو فوق المتوسط وذلك متى توافرت باقى الشروط المقررة بقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم(٢) لسنة ١٩٨٠.

## مبدأ رقم (٨٣)

## فى شأن مدى جواز تطبيق حكم المادة (٢٧) من قانون العاملين المدنيين بالدولة بحساب مدة الخدمة المكتسبة علمياً فى حالة اشتراط المؤهل المتوسط أو فوق المتوسط لشغل الوظيفة».

هذا الموضوع يحكمه المادة ٢٧ فقره ١ من القانون ٧٨/٤٧ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة المعدل بالقانون وقم ٨٣/١١٥ التى قررت ان تحسب مدة الخبره المكتسبة علميا والتى تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل وما يترتب عليها من اقدمية افتراضية وزيادة فى أجر بداية التعيين الذى تزيد مدة خبرته عن المدة الفعلية لعملة وقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم(٢) لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً والمعدل بالقرار رقم ٥٤ لسنة ١٩٨٩ والصادر تنفيذاً لحكم المادة ٢٧ فقرة«١» المشار إليها والذى نص فى المادة الأولى منع على أنه يشترط لحساب مدة الخبرة المكتسبة عليما عند التعيين فى الوظيفة توافر الشروط الآتية:

أ) حصول العاملين على مؤهل دراسى أعلى من المؤهل الذى تستلزمه شروط شغل الوظيفة....

ب) أن تتفق مدة الخبرة المكتسبة علمياً مع طبيعة الوظيفة المعين فيها العامل وفقا لما تقرره لجنة شئون العاملين المختصة.

ج) أن يكون التعيين فى إحدى وظائف المجموعة الفنية أو إحدى وظائف المجموعة المكتبية من الدرجة الرابعة وأن يكون التعيين فى إحدى وظائف المجموعات التخصصية التى تتطلب تأهيلاً علمياً متخصصاً من الدرجة الثالثة.

وتنص المادة(٢) من ذات القرار على أن«تحسب كل سنة دراسية قضاها العامل للحصول على المؤهل الدراسى الأعلى كسنة فى حساب مدة الخبرة العلمية وتحسب هذه المدة فى أقدمية درجة الوظيفة، كما يزاد الأجر بما يعادل علاوة دورية عن كل سنة من مدة الخبرة المحسوبة وذلك عند التعيين بحد اقصى خمس علاوت من علاوت درجة الوظيفة المعين عليها وبشرط ألا يسبق زميله المعين فى ذات الجهة فى وظيفة من نفس الدرجة فى التاريخ الفرضى لبداية الخبرة المحسوبة سواء من حيث الأقدمية فى درجة الوظيفة أو الأجر.

وتحسب للحاصلين على الماجستير أقدمية مدتها سنة وللحاصل على الدكتوراه أقدمية مدتها سنتان ويمنح العامل

علاوة من علاوت درجة الوظيفة تضاف إلى بداية مربوط الدرجة عن كل سنة ومن السنوات المحسوبة.

## مبدأ رقم (٨٤)

## فى شأن مدي جواز الجمع بين المادة ٢٥ والمادة ٢٧ فقرة ثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته.

هذا الموضوع يحكمه نص المادتين رقمى ٢٥ ،٢٧ فقرة ثانية من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فإنه إذا تم الاحتفاظ للعامل بمرتبه السابق بتوافر الشروط طبقا للمادة ٢٥، ٢٧ فقرة ثانية ومنح علاوات خبرة على بداية الربط تتم المقارنة بين المرتب المحتفظ به وفقا للمادة ٢٥ والمرتب الناتج عن تطبيق الفقرة من المادة ٢٧ ويحصل العامل على الأكبر من الراتبين دون الجمع بينهما.

أما بالنسبة للأقدمية المقررة بالمادة ٢٧(سنوات الخبرة) فلايوجد ازدواج بينهما وبين الاحتفاظ بالمرتب المقرر بالمادة ٢٥، وعليه يتم حساب الأقدمية فى كل الأحوال بشرط اتفاق طبيعة العمل وبمراعاة قيد الزميل.

## مبدأ رقم(٨٥)

## فى شأن مدى جواز إثبات فترة الامتياز للاطباء بالاستمارة ١٠٣ ج.م

إعمالا لحكم المادة (٢٧) فقرة ثانية وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته فإن مدة الامتياز بالنسبة للأطباء تعتبر فى حكم مدة التمرين التى تقضى القوانين واللوائح بضرورة تضمينها بعد الحصول على المؤهل العلمى كشرط لمزاولة المهنة وتحسب بالكامل.

ونظرا إلى أن مدة الأمتياز للطبيب تعتبر شرطاً لممارسة المهنة ويلزم قضاؤها قبل التعيين فإن الجهة الإدارية تكون عالمية بهذه المدة ولايلزم لحسابها ضمن مدة الخبرة العملية إثباتها فى الاستمارة الخاصة بذلك.



## مبدأ رقم (٨٦)

## فى شأن حساب مدة التمرين والاشتغال بالمحاماة.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة المعدلة بموجب القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣، وقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة العملية عن التعيين للعاملين المؤهلين وتعديلاته.

وإن الأصل هو حساب مدة التمرين بالمحاماة كاملة( مدة السنتين) ولاتحسب المدة الاقل من السنتين باعتبارها مدة لازمة وجوباً للقيد بجدول المحامين أمام المحاكم الابتدائية، وفى حالة زيادة المدة عن سنتين فلاتحسب المدة الزائدة وفقا للمادتينن(٣٠،٢٤) من قانون المحاماة.

أما بالنسبة لمدة ممارسة المحاماة فتحسب ثلاثة أرباعها بشرط إلا تقل عن سنة على أن يقدم العامل مايفيد ممارسة المحاماة إلى جانب القيد فى النقابة.

## مبدأ رقم (٨٧)

## فى شأن

## مدي أحقية العامل المعاق بعد تعيينه فى حساب مدة الخبرة العلمية أو العملية.

التعيين ضمن نسبة الـ ٥٪ المخصصة للمعاقين وتعديلاته هو نوع من أنواع التعيينن يتساوى فى الآثار المترتبة عليه كاى تعيين تم بالطرق العادية ويعطى للعامل الحق فى طلب حساب المدة السابقة التى قضيت بعقد مؤقت أو فى أى جهة أخرى كمدة خبرة عملية، وكذلك المطالبة بحساب مدة الخبرة العلمية مع ملاحظة أن الاستثناء المقرر بالنسبة للمعاقين عند التعيين ينظر إليه عند التعيين فقط، ولايترك أثراً على الحالة الوظيفية للعامل بعد ذلك.

## مبدأ رقم(٨٨)

## في شأن
## مدى اشتراط القيد في السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية لحساب مدة الخبرة العملية

للمحاسبين والمراجعين بالإضافة إلى القيد بنقابة التجاريين

هذا الموضوع يحكمه القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ بمزاولة مهنة المحاسبين والمراجعين والمادة(٢٧) فقرة ثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته.

وحيث أنه ولئن كان الأصل في حساب مدة ممارسة المهن الحرة وفقا للقرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ المشار إليه هو الاعتداد بالمدة التالية للقيد في النقابة التي تضم العاملين بهذه المهنة إلا أن هذه المهن إذا كان يلزم توافر شروط معينة نص عليها القانون المنظم لها لإمكانية الممارسة فإنه يتعين بالضرورة الاعتداد بهذه الشروط لحساب المدد حيث لايعقل قانوناً اعتبار العامل ممارساً لهذه المهنة إلا بتوافر هذه الشروط.

ولما كان القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ بمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة قد ورد النص في المادة(١) منه على أنه«لايجوز أن تزاول مهنة المحاسبة أو المراجعة إلا لمن كان اسمه مقيداً في السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية، فإنه يلزم لحساب مدة ممارسة هذه المهنة أن تكون تالية للقيد في السجل العام للمحاسبين والمراجعين بالإضافة إلى القيد بنقابة التجاريين، وحتى لايدخل في الحساب مدة لم تمارس فعلاً بسبب النهي الصريح عن ممارستها إلا بعد القيد في السجل المذكور.

وعليه يجوز حساب مدة ممارسة مهنة المحاسبة والمراجعة التالية للقيد في السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية بالإضافة إلى القيد بنقابة التجاريين، ولاتحسب المدة التي لاتتوافر بشأنها القيد في السجل المذكور.

## مبدأ رقم (٨٩)
## في شأن
## مدى أحقية العاملين في ضم مدة الخبرة العملية السابقة التي قضيت بأحد مشروعات المحافظات

عدم جواز حساب مدة الخبرة العلمية التي يقضيها العامل بمشروعات المحافظة عند تعيينه على وظيفة دائمة باعتبار أن هذه المشروعات لاتعتبر وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة وفقا لأحكام المادة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي حددتها في العاملون بوزارات الحكومة ومصالحها والأجهزة التي لها موازنة خاصة بها ووحدات الإدارة المحلية والمشروعات الخاصة لاتدخل في هذا المفهوم ويخضع العاملون في مشروعات المحافظات لقانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١.

## مبدأ رقم (٩٠)
## في شأن
## حساب المدة المشترطة لشغل الوظيفة عند التعيين من الخارج في غير أدنى الدرجة وكيفية حساب مدة الخبرة الزائدة.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وقرار شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته والذي نص في مادته الأولى على أن يدخل في حساب مدة الخبرة العملية المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ١٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار إليه للعاملين المؤهلين المدد الآتية.

١ ـ المدد التي تقضى بإحدى الوزارات والمصالح والأجهزة التي لها موازنة خاصة بها ووحدات الحكم المحلي والهيئات العامة والمؤسسات العامة وهيئات وشركات القطاع العام.

٢ ـ مدد ممارسة المهن الحرة الصادر بتنظيم الاشتغال بها قانون من قوانين الدولة ويعتد في ذلك بالمدة اللاحقة لتاريخ

القيد بعضوية النقابة التي تضم العاملين بهذه المهنة.

٣ - .........................

وقد ورد بالبند رقم (١) من المادة الثانية من هذا القرار الجهات التى تحسب مدد الخبرة التى قضيت بها كاملة وهى مدد العمل فى الوزارات والمصالح والأجهزة التى لها موازنة خاصة بها ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة والمؤسسات العامة وهيئات وشركات القطاع العام، كما حدد البند رقم(٤) من ذات المادة الجهات التى تحسب ثلاثة أرباع المدة التى قضيت بها وهى مدد العمل التى قضيت فى غير الوزارات والمصالح والأجهزة ذات الميزانيات الخاصة بها ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة والمؤسسات العامة وهيئات وشركات القطاع العام.

ومؤدى ذلك وجوب التفرقة بين حالتين، حالة حساب مدة الخبرة اللازم توافرها ابتداء لشغل الوظيفة المعلن عنها من الخارج، وحالة حسابها بعد التعيين كمدة خبرة زائدة عن المدة المتطلبة لشغل الوظيفة، فى الحالة الأولى يعتد بكامل المدة دون إخضاعها لقواعد حسابها كمدة زائدة بشرط أن تكون من نوع المدد المبينة فى المادة الأولى من القرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته، فإذا ماعين العامل وبعد استيفاء المدة المتطلبة لشغل الوظيفة وكانت له مدة خبرة زائدة عن المدة المتطلبة لشغل الوظيفة خضعت عند حسابها لقواعد وقيود الحساب اللواردة بالقرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته. وعلى ذلك فإنه يتم الاعتداد بمدة الخبرة كاملة عند التعيين من الخارج فى غير أدنى الوظائف ومنها الوظائف القيادية وعند حساب المدة الزائدة عن المتطلبه شغل الوظيفة تحسب وفقا لقواعد وضوابط القرار رقم ١٩٨١/٥٥٤٧ باعتبارها مدة خبرة علمية زائدة.

## مبدأ رقم (٩١)
## فى شأن
## مدي جواز ضم مدة خبرة عملية قضيت بالقطاع الخاص (شركات القطاع الخاص)

هذا الموضوع تحكمه الفقرة الثانية من المادة رقم ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته بشأن قواعد حساب مدد الخبرة العملية عند التعيين للعاملين المؤهلين والتى حددت الجهات التى يجوز حساب المدد التى قضيت بها على سبيل الحصر وقد تضمن البند (٢) من المادة الأولى من هذا القرار النص على أن مدد ممارسة المهن الحرة الصادرة بتنظيم الاشتغال بها قانون من قوانين الدولة ويعتد فى ذلك بالمدة اللاحقة لتاريخ القيد بعضوية النقابة التى تضم العاملين بهذه المهنة كما تضمن القرار الشروط الشكلية والموضوعية لهذا الضم.

**وعليه فإنه يشترط لحساب مدة الخبرة التى قضيت بإحدى الشركات:**

ـ أن تكون الشركة منشأة بقانون أو مرسوم أو قرار جمهورى، وليس بناء على قانون أو مرسوم أو قرار جمهورى وفى هذه الحالة تحسب ثلاثة أرباعها مع توافر باقى الشروط.

ـ المدد التى تقضى فى شركات القطاع الخاص غير المنشأة بقانون أو مرسوم أو قرار جمهورى لاتحسب إلا إذا كانت بوصفها مددد ممارسة مهن حرة وفى هذه الحالة تحسب ثلاثة أرباعها متى توافرت اشتراطات الحساب الأخرى المنصوص عليها فى القرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته.

## مبدأ رقم (٩٢)
## فى شأن مدى جواز ضم مدد الخبرة العملية التى قضيت باليومية المؤقتة.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة(٢٧) الفقرة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة التى تجيز حساب مدة الخبرة العملية التى تزيد عن مدة الخبرة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة بإضافتها إلى بداية أجر التعيين عن كل سنة من السنوات الزائدة قيمة علاوة دورية بحد أقصى خمس علاوت من علاوت درجة

الوظيفة المعين عليها العامل بشرط أن تكون تلك الخبرة متفقة مع طبيعة الوظيفة المعين عليها وعلى إلا يسبق زميله المعين في ذات الجهة في وظيفة من نفس الدرجة في التاريخ الفرضى لبداية الخبرة المحسوبة سواء من حيث الأقدمية في درجة الوظيفة أو الأجر.

ومن حيث أن قرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ والمعدل بالقرار رقم ٧١ لسنة ١٩٨٨ قد حدد في المادة الأولى منه مدد الخبرة العملية التي يجوز حسابها طبقا للفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وردت على سبيل الحصر وليس من بينها مدد العمل باليومية المؤقتة فإنه لايجوز النظر في حسابها.

## مبدأ رقم (٩٣)

## مدى جواز حساب مدد الخبرة التي قضيت بالقطعة أو اليومية أو بالساعة أو بالأجر نظير عمل كخبرة عملية وفقا للقرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧) الفقرة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التي تنص على أن «تحسب مدة الخبرة العلمية التي تزيد على مدة الخبرة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة على أساس أن تضاف إلى بداية أجر التعيين عن كل سنة من السنوات الزائدة قيمة علاوة دورية بحد أقصى خمس علاوات من علاوات درجة الوظيفة المعين عليها».

ونص المادة الأولى من قرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الردارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ بشأن تحديد المدد التي تحسب كمدد خبرة عملية.

وعليه فإن المدد التي تحسب كخبرة وردت على سبيل الحصر وليس من بينها مدد اليومية أو بالقطعة أو بالساعة أو بأجر نظير عمل لعدم انضباط هذه المدد وعدم إمكانية حسابها ومن ثم فلايجوز النظر في حسابها كمدة خبرة عملية.

## مبدأ رقم (٩٤)

## في شأن مدى أحقية العامل في منحة علاوة وحساب سنة خبرة علمية لحصوله على الماجستير قبل تاريخ التعيين وعما إذا كانت تحسب له على أساس تاريخ تعيينه الفعلي أم الفرضي نتيجة ضم مدد (الامتياز. التجنيد. الخبرة العملية).

هذا الموضوع يحكمه نصي المادة (٢٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التي تنص على أنه «تحسب مدة الخبرة المكتسبة علمياً التي تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل ومايترتب عليها من أقدمية افتراضية وزيادة في أجر بداية التعيين للعامل الذي تزيد مدة خبرته عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة.

كما تنص المادة الثانية من القرار رقم (٥٤) لسنة ١٩٨٩ الصادر بتعديل بعض أحكام قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠ على أن «تحسب للحاصل عى الماجستير أقدمية مدتها سنة وللحاصل على الدكتوراة أقدمية مدتها سنتين ويمنح العامل علاوة من لاوات درجة الوظيفة وتضاف إلى بداية مربوط الدرجة عن كل سنة من السنوات المحسوبة».

ولما كان مجال إعمال هذه المادة يكون لدى تقدم العامل لشغل وظيفة تتطلب تأهيلا علمياً معيناً ويكون حاصلا على تأهيل علمي أعلى قبل تعيينه».

وعليه فإن الحاصل على الماجستير أو الدكتوراه يمنح بالنسبة للماجستير علاوة وسنة أقدمية وبالنسبة للدكتوراه علاوتين وسنتين أقدمية على أن يكون ذلك من التاريخ الفرضي لبداية الخدمة الناتج عن حساب مدد خبرة عملية سابقة أو تجنيد.

## مبدأ رقم (٩٥)

## في شأن مدى جواز حساب مدة خبرة عملية سابقة

لأخصائى علاج طبيعى كمدة ممارسة مهنة حرة.

هذا الموضوع يحكمه نص المادة الأولى من قرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ والتى تنص على أن«يدخل فى حساب مدد الخبرة المنصوص عليها فى الفقرة الثانية من المادة(٢٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ للعاملين المؤهلين المدد الآتية.

.......... مدد ممارسة المهن الحرة الصادر بتنظيم الاشتغال بها قانون من قوانين الدولة، ويعتد فى ذلك بالمدة اللاحقة لتاريخ القيد بعضوية النقابة التى تضم العاملين بهذه المهنة».

ونص المادة(٦٣) من القانون رقم ٢٠٩ لسنة ١٩٩٤ بإنشاء النقابة العامة للعلاج الطبيعى التى تنص على أن«عضوية النقابة إجبارية على كل ممارس وأخصائى علاج طبيعى يزاول المهنة ولايجوز مزاولة المهنة بأى صورة من الصور إلا بعد القيد فى الجدول العام للنقابة، كما أن استمرار القيد فى الجدول العام للنقابة شرط من شروط مزاولة المهنة».

وفى ضوء ماتقدم فإن مدة ممارسة المهنة الحرة التى تزيد عن سنة يتم حساب ثلاثة أرباعها بشرط ثبوت أن العامل مقيدا بالنقابة العامة للعلاج الطبيعى ومازال مقيداً بهذه النقابة بالجدول العام طوال فترة الممارسة التى سيتم حساب ثلاثة أرباعها كمدة خبرة عملية.

## مبدأ رقم(٩٦)

## فى شأن مدى جواز حساب مدة الخبرة العلمية السابقة للمعيد والمدرس المساعد عند نقله إلى الكادر العام وشروط ترقيته

هذا الموضوع يحكمه نص المادتين(١٥٧,١٥٦) من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات، والفقرة الثانية من المادة (٢٧) والمادة (٣٧) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته.

ومفاد النصوص الحاكمة للموضوع أن المعيد والمدرس المساعد تسرى عليهم أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باعتبارهما من غير أعضاء هيئة التدريس طبقا للمادة (١٥٧) من قانون الجامعاتو كما أن عدم حصول المدري المساعد على الدكتواه خلال خمس سنوات يترتب عليه وفقا لحكم المادة (١٥٦) من قانون الجامعات نقله إلى وظيفة معادلة منذ تعيينه مدرس مساعد، ومن تاريخ نقله ينشأ له الحق فى طلب حساب مدة خبرته السابقة على التعيين فى وظيفة مدرس مساعد المنقول منها إلى الكادر العام والتالية للحصول على المؤهل وذلك فى المواعيد وبالشروط والضوابط الوارد النص عليها بقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ٢٩٨٣ وتعديلاته.

○ فى حالة النقل إلى الكادر العام ووقوع المنقول فى نسبة الترقية بالاختيار فإنه يرقى ما لم يثبت أن الجامعة قء وضعت عنه تقريرا قدرت فيه مرتبة كفايته بأقل من ممتاز.

## مبدأ رقم (٩٧)

## فى شأن مدي جواز حساب مدة خبرة عملية سابقة قضيت فى مجموعة نوعية مغايرة للمجموعة المعين عليها العامل حاليا

هذا الموضوع يحكمه نص البند (٣) من المادة(٢٤) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتى تقضى بأن «تعتبر الأقدمية فى الوظيفة من تاريخ التعيين فيها فإذا اشتمل قرار التعيين على أكثر من عامل اعتبرت الأقدمية كما يلى:

١ـ ........................

٢ـ ........................

٣ـ إذا أعيد العامل فى وظيفة من مجموعة أخرى ف نفس درجته أو فى درجة أخرى تحسب أقدميته فى هذه الحالة من تاريخ إعادة تعيينه.

وتنص المادة (١١) من ذات القانون على أنه «تقسم وظائف الوحدات التى تخضع لأحكام هذا القانون إلى مجموعات نوعية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة فى مجال التعيين

والترقية والنقل والندب.

فإنه وفي ضوء ما تقدم لا يجوز النظر في حساب مدة خبرة عملية سابقة قضيت في مجموعة مغايرة للمجموعة المعين عليها العامل حاليا واحتراما للخبرة النوعية التي تمثلها المجموعة النوعية فإذا ما أعيد تعيين العامل في وظيفة من مجموعة أخرى من نفس درجته فتحسب أقدميته في هذه الحالة من تاريخ إعادة تعيينه ولا يجوز النظر في ضم مدة الخدمة السابقة كمدة خبرة عملية طبقا لأحكام المادتين سالفتي الذكر، إلا أنه إذا ورد نص بحسابها لاعتبارات إرادها المشروع احتراما لهذا نص يتم إجراء هذا الحساب وعلى سبيل المثال حكم القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ الذي يسمح بحساب نصف المدة في المجموعة الفنية أو المكتبة عند إعادة التعيين بالمجموعة التخصصية بالمادة ٢٥ مكررا بشرط ألا تجاوز خمس سنوات..

## مبدأ رقم (٩٨)

## في شأن بعض استفسارات حول إثبات مدة الخبرة العلمية السابقة بالاستمارة «خاصة» بذلك عند تقديم مسوغات التعيين

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧) الفقرة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والمادة الخامسة من قرار وزير شئون مجلس الوزراء رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ والمعدل بالقرار رقم ٧١ لسنة ١٩٨٨,٥ لسنة ١٩٨٩ والتي ورد النص على أنه «ويشترط لحصاب مدة الخبرة السابقة أن يتقدم الموظف بطلب لحسابها مع تدعيم طلبه بكافة المستندات.. أما من يعين زو يعاد تعيينه بعد نشر هذا القرار فيتعين عليه ذكرها بلاستمارة الخاصة بذلك عند تقديم مسوغات تعيينه وذلك دون حاجة إلى تنبيه ، وإلا سقط حقه نهائيا في حسابها».

وعليه فإن المبادىء التي تحكم هذه المسالة تتحدد فيما يلي:

أولا: العامل الذي يقدم مسوغات تعيينه ولا يذكر في الاستمارة المعدة لبيان مدة الخبرة السابقة - أية بيانات عن هذه المدة أو لم يقدم الاستمارة أصلا يسقط حقه نهائيا في حساب مدة الخبرة العملية السابقة ولا يتوقف ذلك على تنبيه من جانب الجهة الإدارية.

ثانيا: مدة الخبرة العملية السابقة التي كانت تحت نظر الجهة الإدارية عند التعيين وثابتة بملف خدمة العامل أو بالأوراق المقدمة منه للتعيين تحسب بالشروط والأوضاع المقررة بالقرار دون حاجة إلى ذكرها بالاستمارة المعدة لذلك وعلى سبيل المثال:

أ) من كان يعمل بعقد مؤقت وعين في ذات الجهة عل وظيفة دائمة.

ب) من تقدم لشغل وظيفة قيادية من الخارج وقدم ما يفيد مدة خبرته السابقة وكانت تحت نظر الجهة الإدارية عند التعيين فإن ما زاد عن المدة المتطلبة لشغل الوظيفة يكون تحت نظر الجهة الإدارية ولا يلزم إثباتها في الاستمارة المعدة لذلك.

ثالثا: في حالة تقدم العامل بالاستمارة الخاصة بإثبات مدة الخبرة وتقديم المستندات الدالة عليها وثبت للجهة الإدارية صورية هذه المستندات وعدم صحتها فإن العامل في هذه الحالة يكون قد أدخل الغش على جهة الإدارة ويصرف النظر عن حساب هذه المدة مع عدم الاخلال بالممسئولية.

ويدخل في مدلول الصورية السابق ذكرها تحرير الاستمارة المعدة لذلك دون ذكر تاريخ تحريرها.

## مبدأ رقم (٩٩)

## في شأن كيفية حساب مدة خبرة عملية قضيت بشركة قطاع أعمال عام قبل وبعد وضع لوائح العاملين بهذه الشركة

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٢٧) فقرة ثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقراري وزير شئون مجلس الوزارة ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقمي ٥٥٤٧، ٥٥٤٨ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاتهما، والقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ في

شأن شركات قطاع الأعمال العام.

○ بالنسبة للفترة السابقة على اعتماد لوائح العاملين بشركات قطاع الأعمال العام فإن القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ يظل ساريا فى حقهم، وعليه فإن مدة الخبرة العملية التى قضيت بإحدى هذه الشركات فى هذه الفترة حتى تاريخ اعتماد اللوائح تحسب كاملة بمراعاة الشروط الشكلية والموضوعية الواردة بالقرارين رقمى ٥٥٤٧، ٥٥٤٨ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاتهما.

○ مدة الخبرة التى قضيت بإحدى هذه الشركات بعد تاريخ اعتماد لوائح العاملين بها تعتبر مدة ممارسة مهنة حرة وتحسب ثلاثة أرباعها وذلك بتوفير الشروط المنصوص عليها في القرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ بالنسبة لحساب مدد ممارسة المهن الحرة.

## مبدأ رقم (١٠٠)

## فى شأن حساب مدة الخبرة العملية الزائدة للعاملين المخاطبين بأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المدنية القاسية

باستقراء أحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ فى شأن الوظائف المدنية القيادية فى الجهاز الإدارى للدولة والقطاع العام ولائحته التنفيذية يبين أن المشروع نظم قواعد واجراءات شغل الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإدارى للدولة على وجه التفصيل بداية من الإعلان عن شغل الوظائف وانتهاء بصدور قرار التعيين حسب الأسبقية الواردة فى الترتيب النهائى للمتقدمين وليس من شأن هذا التنظيم الذى هو فى مجمله قواعد اجرائية والذى لم يتناوله القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ما يتنافى أو يتعارض مع ضم مدد الخبرة العملية الزائدة عن المدة المطلوبة وفقا لنظام العاملين المدنيين بالدولة باعتباره الشريعة العامة للتوظيف الذى يتعين الرجوع إليها لتحديد الوضع القانونى لهذه الطائفة من العاملين..

وحيث أن شاغلى الوظائف القيادية بالجهاز الإدارى للدولة وإن تفردوا بقواعد خاصة في مجال تعيينهم بهذه الوظائف تكفل بيانها القانون المشار إليه إلا أنهم ما نفكوا عاملين بالجهاز الإدارى للدولة ينظم وضعهم اللائحى القواعد الواردة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ / ١٩٧٨ ومن فمنها الأحكام الخاصة بضم مدة الخبرة العملية الزائدة والتى لا يتأبى تطبيقها مع أحكام التعيين الواردة بالقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية والقول بغير ذلك يؤدى إلى اهداد حق من حقوق هذه الطائفة من العاملين وهو تخصيص لاحكام القانون دون مقتض ويعنى التفرقة بين هذه الطائفة من العاملين وغيرهم بما لا وجه لإعماله إلا في حدود ما اشتمله القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية من أحكام وهى تتحدد فى طريقة شغل الوظيفة القيادية ومدة هذا الشغل وينبغى الأخذ في الاعتبار أن شغل الوظيفة القيادية قد حددها القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بثلاث سنوات على الأكثر ويجرى بعدها إعادة النظر فى شغلها الأمر الذى يتعين معه حساب هذه المدة من تاريخ صدور قرار التعيين وليس من التاريخ الفرضى الذى ترجع إليه أقدمية من لديه مدة خبرة عملية زائدة إذ أن القول بغير ذلك فيه تقصير للمدة التى يجوز للمعين شغلها فى حدها الأقصى (ثلاث سنوات) والحاصل أن التعيين فى الوظائف القيادية وفقا لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية لا يخل بحق المعين في حساب مدة خبرته العملية الزائدة عن مدة الخبرة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة على أساس أن يضاف إلى بداية أجر التعيين علاوة من علاوات الدرجة المعين عليها عن كل سنة من السنوات الزائدة وبحد أقصى خمس علاوات وذلك متى توافر شرطان:

أولهما: أن تتفق مدة الخبرة مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل.

وثاينهما: ألا يسبق زميله المعين فى ذات الجهة فى وظيفة من نفس الدرجة فى التاريخ الفرضى لبداية الخبرة المحسوبة سواء من حيث الأقدمية فى درجة الوظيفة أو الأجر

طالما أن العامل معين من خارج السياق الوظيفى بالجهة وذلك بالنظر إلى المدة التى تزيد على المدة الكلية المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.

وغنى البيان أنه لا يلزم لحساب مدة الخبرة الزائدة عن المدة المشترطة لشغل الوظيفة القيادية فى هذه الحالة ضرورة إثباتها في الاستمارة المعدة لذلك باعتبار أن المدة كاملة كانت تحت نظر الجهة الإدارية عند التقدم لشغل الوظيفة القيادية ومعلومة ومدونة بالطلب المقدم لشغل الوظيفة..

## مبدأ رقم (١٠١)
## فى شأن مدي استفادة أعضاء الإدارات القانونية من حساب مدة الخبرة العلمية والعملية

فى ضوء ما انتهت إليه الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة فى ١٩٩٣/١/٣ فإن أعضاء الإدارات القانونية (المحامين) المعاملين بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٣ لا يفدون من أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ في حساب مدة الخبرة السابقة كخبرة عملية أو حساب مدة الخبرة العملية حيث أن مدة الاشتغال بالمحاماة محسوبة من تاريخ القيد بنقابة المحامين وكذلك مدة القيام بالأعمال النظيرة والتى تؤخذ فى الاعتبار عند التعيين ومن ثم لا وجه لإعادة حسابها ثانية كمدة خبرة عملية أو عملية فى ضوء المادة (٢٧) من القانون رقم٤٧ لسنة ١٩٧٨ (خبرة عملية أو عليمة).

## مبدأ رقم (١٠٢)
## فى شأن مدي جوز حساب المدة من تاريخ إنهاء الخدمة حتى تاريخ إعادة التعيين كمدة خبرة عملية

هذا الموضوع تحكمه المادة ٢٣ والفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة، حيث أن العامل المعاد تعيينه طبقا للمادة ٢٣ يحتفظ بداية مربوط الدرجة المعاد تعيينه عليها أو يمنح بداية مربوطها أيهما أفضل، بشرط ألا يكون آخر تقرير كفاية وضع عنه قبل إنهاء خدمته بدرجة ضعيف، ويتحدد مركزه الوظيفى فى الوظيفة التى أعيد تعيينه عليها وفقا لما تقدم، مما يستفاد منه أن الفترة الواقعة ما بين إنهاء الخدمة وإعادة التعيين لا تحسب كخبرة علمية بعد إعادة التعيين حتى ولو قضيت في عمل مماثل لطبيعة الوظيفة المعاد تعيينه عليها، وذلك كله بشرط أن تكون إعادة التعيين وفقا للإجراءات المنصوص عليها في المادة (٦٧) من اللائحة التنفيذية لقانون العاملين المدنيين بالدولة، والقول بغير ذلك يعد إضافة لنص المادة (٢٣) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والذى حدد مركز العامل المعاد تعيينه وجه التفصيل ، ولو أراد المشروع غير ذلك لأضاف إلى النص ما يسمح بذلك.

## مبدأ رقم (١٠٣)
## فى شأن مدي التعيين عن طريق التشغيل الحكومى يتنافى مع حساب مدد الخبرة السابقة

وبمقتضى المبدأ فإن التعيين عن طريق التشغيل الحكومى يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للجهات الإدارية تعرض احتياجاتها من الوظائف وفقا لحاجتها الفعلية ويتم الإعلان على هذا الأساس.

وعليه فإن الطبيعة الخاصة للتعين عن طريق التشغيل الحكومى يتنافى مع حساب مدد الخبرة السابقة وذلك باعتبار أن التعيين فى الوظائف المعلن عنها يتم فى تايخ موحد وحساب أى مدد يخل بمبدأ المساواة بين المعينين في هذا التاريخ، وعليه لا يجوز المطالبة بحساب أى مدد خبرة سابقة للمعينين عن طريق التشغيل الحكومى.

# فتاوى

# الجمعية العمومية

١ـ فى شأن مدي سريان المبدأ الذى قررته المحكمة الدستورية العليا فى حكمها الصادر فى جلستها المنعقدة فى ١٩٩٧/٥/٢٩ فى القضية رقم ٤٧ لسنة ١٨ ق دستورية على العاملين الحاليين أو الذين يحالون إلى المعاش فيما يخص المقابل النقدي لرصيد الإجازات (جلسة ١٩٩٨/١٢/٢).

٢ـ فى شأن مدى أحقية مديرى مديريات الخدمات بالمحافظات فى بدل التمثيل المقرر لمدير المصلحة (جلسة ١٩٩٨/١٢/٢)

٣ـ فى شأن مدى جواز نقل بعض العاملين من المجموعة النوعية للوظائف الفنية إلى المجموعة النوعية لوظائف التعليم جلسة ١٩٩٩/٢/١٠.

## السيد الأستاذ الدكتور محافظ أسيوط

تحية طيبة وبعد فقد اطلعنا على كتابكم رقم ٥٤ بتاريخ ١٩٩٨/٤/٢ بشأن مدى سريان المبدأ الذى قررته المحكمة الدستورية العليا فى حكمها الصادر بجلستها المنعقدة فى ٢٩من مايو سنة ١٩٩٧ فى القضية رقم ٤٧ لسنة ١٨ القضائية «دستورية» على العاملين المحالين أو الذين يحالون إلى المعاش بالمحافظة.

وحاصل الوقائع حسبما يبين من كتابكم المشار إليه أن المحكمة الدستورية العليا قضت فى حكمها الصادر بجلستها المنعقدة فى ٢٩من مايو سنة ١٩٩٧ فى القضية رقم ٤٧لسنة القضائية «دستورية» ما تضمنته الفقرة الثالثة من المادة (٤٥) قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ من ألا تزيد على ثلاثة أشهر مدة الإجازة السنوية التى يجوز للعامل أن يضمها ولو كان الحرمان من هذه الإجازة فيما جاوز من رصيدها هذا الحد الأقصى عائداً إلى رب العمل......»

وقد تقدم بعض العاملين بالمحافظة ممن سيحالون إلى المعاش بطلب إعمال هذا المبدأ الذى أرسته المحكمة الدستورية العليا على النحو المتقدم فى شأنهم ، وعلى سند من أنه لا يمكن أن يسرى هذا المبدأ على طائفة وينحسر عن أخرى بدعوى عدم سريان قانون العمل عليها فاستطلعتم فى هذا الشأن رأى إدارة الفتوى لرئاسة الجمهورية ورئاسة مجلس الوزراء والتخطيط والتعاون الدولى والإدارة المحلية وقد رأت الإدارة المذكورة طرح الموضوع على اللجنة الأولى من لجان الفتوى والتى قررت بجلستها المنعقدة فى ١٩٩٨/٩/٦ إحالته إلى الجمعية العمومية لقسمى والفتوى والتشريع لما أنسته من أهمية وعمومية .

ونفيد أن الموضوع عرض على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة فى ٢ من ديسمبر سنة ١٩٩٨ فلاحظت أن المادة (٢) من القانون المدنى الصادر بالقانون رقم ١٣١ لسنة ١٩٤٨ تنص على أنه لايجوز إلغاء نص تشريعى إلا بتشريع لاحق ينص صراحة على هذا الإلغاء أو يشتمل على نص يتعارض مع نص التشريع القديم أو ينظم من جديد الموضوع الذى سبق أن قرار قواعده ذلك التشريع» ونص المادة (٤٩) من قانون المحكمة الدستورية العليا الصادر بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٩ على أن أحكام المحكمة فى الدعاوى الدستورية وقراراتها بالتفسير ملزمة لجميع سلطات الدولة وللكافة .

ويترتب على الحكم بعدم دستورية نص القانون أو لائحة عدم جواز تطبيقه من اليوم التالى لنشر الحكم......»

واستظهرت الجمعية العمومية مما تقدم أن القوانين الصادرة عن السلطة لتشريعية تظل قائمة على أصلها من الصحة ومن ثم تبقى صحيحة ونافذة وذلك مالم يتقرر إلغاؤها أو تعديلها من الجهة المختصة دستورياً أو يقضى بعدم دستورية نصوصها التشريعية بحكم من المحكمة الدستورية العليا إن كان لذلك ثمة وجه ولا يجرى إلغاء النص التشريعى إلا بتشريع لاحق ينص صراحة على هذا الإلغاء أو يشتمل على نص يتعارض مع نص التشريع الجديد أو ينظم من جديد الموضوع الذى سبق أن قرار قواعده ذلك التشريع.

ومن الأمور المسلمة أن النسخ الضمنى للقاعدة القانونية لا يكون إلا حيث يصدر تشريع لاحق على ذات المستوى فى مجال المدارج التشريعية وأن يكون التشريع اللاحق الذى توافر له الشرط المتقدم حاسماً فى إسقاطه للحكم السابق وذلك لتعارضه معه بصورة تجعل من غير الممكن التوفيق بينهما وإعمالهما معاً أما من حيث يكون لكل من التشريعين مجال لإعماله يختلف عن الآخر فلا يكون هناك نسخ.

كم أنه لاريب فى أن قضاء المحكمة الدستورية العليا بعدم دستورية نص تشريعى يقف أثره عند النص المقضى بعدم دستوريته والنصوص التى ترتبط ارتباطاً لا يقبل التجزئة، ولا يمكن فصلها عنه، ولا يتصور أن يكون لها وجود بدونه فإنها تسقط تبعاً لإبطاله. ولايستيل هذا الأثر إلى غير ذلك من النصوص التى تقوم مستقلة عن النص المقضى بعدم دستوريته وتجد محالاً للتطبيق فى غيبته فتظل مثل هذه النصصوص قائمة على أصلها من الصحة لحين إلغائها أو تعديلها من الجهة المختصة دستورياً أو القضاء بعدم دستوريتها بقضاء ينصب عليها فى ذاتها أو بسقوطها لارتباطها بنص ألغى صراحة أو ضمناً أو قضى بعدم دستوريته.

ولما كان ذلك وكان قضاء المحكمة الدستورية العليا فى حكمها الصادر بجلستها المنعقدة فى ٢٩من مايو سنة ١٩٩٧

في القضية رقم ٤٧ لسنة ١٨ القضائية قد إنصب على الفقرة الثالثة من المادة (٤٥) من قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٣٧لسنة ١٩٨١ فيما تضمنته من ألا تزيد على ثلاثة أشهر مدة الإجازة السنوية للعامل التي يجوز للعامل أن يضمها ولو كان الحرمان من هذه الإجازة فيما جاوز هذا الحد الأقصى عائداً إلى رب العمل.... وأن الفقرة الأخيرة من المادة (٦٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ معدلاً بالقانونين رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ ورقم ٢١٩ لسنة ١٩٩١ والتي تنص على أن « فإذا انتهت خدمة العامل قبل استفادة راميده من الإجازة الإعتيادية استحق عن هذا الرصيد أجره الأساسي مضافاً إليه العلاوات الخاصة التي كان يتقاضاها عند انتهاء خدمته وذلك بما لا يجاوز أربعة أشهر....» تستقل في تطبيقها المقضي بعدم دستوريته بحكم المحكمة الدستورية العليا المشار إليه ومن ثم فإن هذه الفقرة لاتسقط تبعاً لإبطال النص المحكوم بعدم دستوريته وإنما تظل قائمة على أصلها من الصحة لحين إلغائها أو تعديلها من الجهة المختصة دستورياً أو القضاء بعدم دستوريتها بحكم من المحكمة الدستورية العليا إن كان لذلك ثمة وجة.

ولايحاج في ذلك بالقول بإن المبدأ الذي انتهت إليه المحكمة الدستورية العليا لايصح أن يسري على طائفة وينحسر عن أخرى بدعوى عدم سريان قانون العمل عليها لتعارض ذلك مع القواعد التي تقوم عليها حجية الاحكام الصادرة من المحكمة الدستورية العليا والتي يقف أثرها عند النص المقضي بعدم دستوريته والنصوص التي ترتبط به ارتباطا لايقبل التجزئة.

وحيث إن نص الفقرة الأخيرة من المادة (٦٥) سالف البيان قد ورد واضح العبارة وقاطع الدلالة في أن المقابل النقدي لرصيد الإجازات الاعتيادية الذي لم يستنفذه العامل الذي يسري عليه حكمها حده الأقصى أربعة أشهر وأنه لا اجتهاد مع صراحة النص مما لا محيص معه من إعمال حكمه حسبما ورد به دون مجازاة أو إفتئات ومن ثم فإن العاملين بمحافظة أسيوط الخاضعين لأحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الذين يحالون إلى المعاش لا يستحقون المقابل النقدي لرصيد إجازتهم الاعتيادية بما يجاوز الحد الأقصى (أربعة أشهر) المنصوص عليه في المادة (٦٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه.

**لذلك**

انتهت الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع إلى عدم أحقية العاملين بمحافظة أسيوط الذين يحالون إلى المعاش في المقابل النقدي لرصيد إجازاتهم الاعتيادية بما يجاوز الحد الأقصى المنصوص عليه في المادة (٦٥) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

رئيس الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع

المستشار . حنا ناشد مينا

النائب الأول لرئيس مجلس الدولة.

## في شأن مدى احقية مديري مديريات الخدمات بالمحافظات في بدل التمثيل

### السيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

تحية طيبة وبعد

فقد إطلعنا على كتابكم رقم ١٨٣٦ بتاريخ ١٩٩٦/٨/١١ في شأن مدى أحقية مديري مديريات الخدمات بالمحافظات في بدل التمثيل المقرر لمدير المصلحة.

وحاصل الوقائع حسبما يبين من الأوراق - أن محافظة الوادي الجديد استطلعت ورأى إدارة الفتوى لوزارة الإسكان والمرافق والدولة للجمعيات العمرانية الجديدة بشان مدى أحقية مدير عام الإسكان والمرافق في بدل التمثيل المقرر لوظيفة مدير عام المصلحة المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ فإنتهت الإدارة المذكورة في فتواها رقم ٩٩٤ بتاريخ ١٩٩٥/٩/٣٠ ملف رقم ١٤٣٧٨/٣٢ إلى أحقية مدير مديرية الإسكان والمرافق بمحافظة الوادي الجديد في هذا البدل بحسبان أن مدير عام مديرية الإسكان والمرافق بالمحافظة يشغل قمة الهيكل الوظيفي ويرأسها ومن ثم يستحق بدل التمثيل المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء المشار إليه على حين يرى الجهاز أن هذا الأمر لايتعلق بمديرية الاسكان بالوادي الجديد وحدها وإنما بجميع مديريات الخدمات في جميع المحافظات وأن الأمر يقتضي تحديد ما إذا كانت مديريات الخدمات بالمحافظات هي مصالح ذات موازنة مستقلة هي فروع من موازنة المحافظة التي تمثل قسما من الموازنة العامة للدولة ومن ثم فإنها لاتعد موازنات

مستقلة بل مجرد تقسيم داخل الموازنة المستقلة لكل محافظة بينما ذهب رأى آخر إلى أن كل مديرية من مديريات الخدمات لها موازنتها المستقلة عن موازنة المديرياتا الأخرى والتى تنفصل جميعها عن موازنة الديوان العام وتستقل كل منها بأموالها ومصروفاتها عن الأخرى مما تعتبر معه كل مديرية من مديريات المحافظة ذات موازنة مستقلة ومن ثم فقد طليتم طرح الموضوع على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع.

ونفيد أن الموضوع عرض على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة فى ٢ من ديسمبر سنة ١٩٩٨ فلاحظت أن المادة (١) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ تنص على أن يعمل فى المسائل المتعلقة بنظام العاملين المدنيين بالدولة بالأحكام الواردة بهذا القانون وتسرى أحكامه على :

١ـ العاملين بوزارات الحكومة ومصالحها والأجهزة التى بها موازنة خاصة بها ووحدات الإدارة المحلية.

٢ـ العاملين بالهيئات العامة فيما لم تنص عليه اللوائح الخاصة بهم ولاتسرى هذه الأحكام على العاملين الذين تنظم شئون توظفهم قوانين أو قرارات خاصة فيما نصت عليه هذه القوانين والقرارات.... « وتنص المادة ٤٢منه على أنه « يجوز لرئيس الجمهورية منح بدل التمثيل لشاغلى الوظائف العليا بحسب مستوى كل منها وفقا للقواعد التى يتضمنها القرار الذى يصدره فى هذا الشأن وذلك بحد أقصى ١٠٠٪ من بداية الأجر المقرر للوظيفة ويصرف هذا البدل لشاغل الوظيفة المقرر لها وفى حالة خلوها يستحق لمن يقوم بإعبائها ولا يخضع هذا البدل للضرائب... « وإن قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ الصادر بناء على قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٨٩ لسنة ١٩٧٨ بشأن تفويض رئيس مجلس الوزراء فى مباشرة بعض اختصاصات رئيس الجمهورية ينص فى المادة الأولى على أن يمنح شاغلو الوظائف العليا بوزارات الحكومة ومصالحها والأجهزة التى لها موازنة خاصة بها ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة بدلات التمثيل الآتية وذلك تبعاً للدرجة المقررة لكل وظيفة وكيل أول........١٥٠٠جنيه سنويا

وكيل وزارة..... ١٠٠٠جنيه سنويا

مدير عام مصلحة..... ٥٠٠جنيه سنويا

واستظهرت الجمعية العمومية مما سلف أن رئيس مجلس الوزراء تطبيقا للمادة ٤٢ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه وبموجب التفويض الصادر من رئيس الجمهورية أصدر القرار رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ والذى قرر بموجبه منح شاغلى الوظائف العليا بوزارات الحكومة ومصالحها والإجهزة التى لها موازنة خاصة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة بدل تمثيل تبعا للدرجة المقررة لكل وظيفة من الوظائف المشار إليها ومن بينها وظيفة (مدير عام مصلحة).

وتبينت الجمعية العمومية وحسبما جرى عليه افتاؤها فى فتراها ملف رقم ٨٦/٤/٦٤١بجلستها المنعقدة فى ٤ من فراير سنة ١٩٧٩ أن المصلحة العامة عبارة عن إحدى الوحدات الإدارية التى يتكون منها الشخص الإعتبارى العام الذى هو الدولة وتنشأ المصالح العامة بموجب قرارات من رئيس الجمهورية طبقا للمادة ١١٦ من الدستور والتى تنص على أن يصدر رئيس الجمهورية القرارات اللازمة لإنشاء وتنظيم المرافق والمصالح العامة» ولا ريب فى أن عبارة مدير عام المصلحة تنصرف إلى من يتولى رئاسة إحدى هذه الوحدات الأعلى من الفروع والأقسام معينا فى هذه الوظيفة بموجب قرار من رئيس الجمهورية ولا يغنى من ذلك القرار الجمهورى الصادر بتعيينه فى درجة مالية مما يلزم للتعيين فيها صدور قرار جمهورى ومن هنا تظهر أهمية التفرقة بين درجة مدير عام بإحدى المصالح وبين وظيفة مدير عام مصلحة فالأولى درجة مالية أما الثانية فهى وظيفة إدارية إدارية يثبت لمن يشغلها وصف رئيس المصلحة وطالما أن بدل التمثيل المقرر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨٦ لسنة ١٩٧٢ يستحق لرؤساء المصالح أو مديريها فمن ثم يقتصر صرفه على من يصدر قرار جمهورية بتعيينه فى هذه الوظيفة ومن يشغل درجة مدير عام بإحدى المصالح.

ولما كان ذلك، وكانت مديريات الخدمات بالمحافظات هى تقسيمات إدارية بالمحافظات وليست مصالح مما ينشأ ويعين رؤساؤها أو مديروها بقرارات من رئيس الجمهورية فمن ثم يتخلف فى شأن مديرى هذه المديريات شرط استحقاق بدل

التـمثيـل المقـرر بقرار رئيس مـجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ المشار إليه.

**لذلك**

إنتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى عدم أحقية مـديرى مديريات الخدمات بالمحافظات فى بـدل التمثيل المقـرر بـقـرار رئيس مـجلس الـوزراء رقم ٨٦٤لسنة ١٩٧٩ المشار إليه.

رئيس الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع

المستشار / حنا ناشد مينا

النائب الأول لرئيس مجلس الدولة

## فى شأن مدى جواز نقل بعض العاملين من المجموعة النوعية للوظائف الفنية إلى المجموعة النوعية لوظائف التعليم

### السيد الأستاذ الدكتور/ وزير التعليم العالى

تحية طيبة وبعد

فقد اطلعنا على كتاب السيـد رئيس الإدارة المركزية للتنمية الإدارية بوزارة الـتـعليم الـعالى رقم ٧٤بتـاريخ ١٩٩٨/٢/٢٢ الموجـة إلى إدارة الفتـوى لوزارات التربيـة والتعليم الـعالى والبـحث العلمى والجـامـعات بـشأن مـدى جـواز نقل بعض العاملين من المجموعة النوعية للوظائف الفنية إلى المجموعة النوعية لوظائف التعليم.

وحـاصل الوقـائع حـسـبـمـا يبين من الأوراق ـ أن بعض العاملين بمجموعة الوظائف الفنيـة والمعاهد الفنية الصناعية التابعة لوزارة التعليم العالى والمكلفين من قبل المعاهد التى يعملون بهـا فى الورش لاستكمال الخطة الدراسـية والإشراف على التدريب العلمى للطلاب تقدموا بطلب نقلهم إلى المجموعة النوعيـة لوظائف التعليـم العالى. وبعـرض الأمر على الإدارة المركزية للترتيب وموازنة الوظائف بـالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة إنتهت إلى عـدم جواز ذلك بسند مما تقـضى به المادة (١١) من قـانون نظام العـامليـن المدنـيين بالدولة الصـادر بالقـانون رقـم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بينمـا انتـهت إدارة الفـتـوى لوزارات الـتـربية والـتـعليم والتـعليم العالى والبـحث العلمى والجامـعات عند اسـتطلاع رأيها فى هذا الشـأن إلى جواز نقل العاملين المـذكورين من مجموعـة الهندسة المسـاعدة والفنون إلى المـجـمـعة النوعـية لوظائف الـتـعـليـم الفنى بركـيــزة من أن العاملين المذكورين عمالة زائدة بالمجموعة المـراد النقل منهـا، ومكلفـون بالعـمل بوظائـف المجـمـوعـة النوعية لوظائف التعليم الفنى لسـد النقص فى وظيفة مدرس عـملى منذ فـتـرة طويلة فـضـلاً عن أن مـطالب التـأهيل ومسئوليات الوظية المرد النقل منها وإليها تتشابها وأن القول بعـدم قيـام هؤلاء بالتدريس سيكلف مـوازنة الوزارة مبـالغ ضخـمة غـير أن الإدارة المركـزية لترتيب ومـوازنة الوظائف أفادت بكتابها رقم ٢٤ بـتـاريخ ١٩٩٨/١/٢١ عند إعادة عرض الأمر عليهـا بأن الجهاز مازال عند رأيه السابق بعدم الـموافقة على نقل هؤلاء العـامللين على النحـو المـتقـدم.. وإزاء ذلك.. عـاودت الإدارة المركـزية للتنمـية الإدارية بـالوزارة بكتابهـا المـشـار إليـه استطلاع رأى إدارة لـفتـوى لوزرات التـربيـة والتعليم والتـعليم العالى والبحث العلمى والجـامعات ف هذا الشأن فـرأت إدارة الفتوى طرح المـوضوع على اللجنة الأولى من لجـان قسم الفتـوى والتى قررت بـجلستهـا المنعـقدة فى ١٩٩٨/١١/١٥ إحالته لمـا آنسته فيـه من أهمية وعمـومية ـ إلى الجمعية العمومية.

ونفيد أن الموضـوع عرض على الجمعية العمـومـيـة لقسمى الفتوى والـتشريع بجلستها المنعقـدة فى ١٠ من فبراير سنة ١٩٩٩ فـلاحـظت أن المـادة (٨) من قـانون نظام العـاملين المدنيين بالدولة الصادر بـالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ معدلاً بالقـانـون رقم ١١٧ لسنـة ١٩٨٢ تنص على أن « تـضع كل وحدة هيكلاً تنظيمياً لـها يعتمد من السلطة المختـصة بعد أخذ رأى الجـهـاز المركـزى للتنظيـم والإدارة ويراعى فيـه تقـسم الوحدة إلى قطاعات وإدارات مركـزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيـسـيـة لكل وحـدة وحـجم ومـجـالات العـمل المتميزة بكل قطاع أو إدارة مركزية أو مديرية.

وتضع كل وحدة جـدولاً لوظائف موقعاً به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتهـا ومسئوليات والاشتراطات اللازم توافـرها فـيمن يـشغلهـا وتصنيـفـهـا وترتيـبهـا فى إحدى المـجـمـوعات النوعـية وتقـييـمـهـا بإحدى الدرجـات المبـينة بـالجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون كمـا يجوز إعادة تقييم

وظائف كل وحدة.

ويعتمد جدول الوظائف وبطاقات وصفها والقرارات الصادرة بإعادة تقييم الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

وتنص المادة (١١) منه على أن «تقسيم وظائف الوحدات التى تخضع لأحكام هذا القانون إلى مجموعة نوعية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب».

كما تنص المادة (٥٥) منه على أنه « استثناء من أحكام المادة السابقة يجوز بقرار من وزير المالية بعد موافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة نقل العامل من وحدة إلى أخرى فى الحالتين الآتيتين:

١- إذا لم يكن مستوفياً اشتراطات الوظيفة التى يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية فى الوحدة التى يعمل بها.

٢- إذا كان زائداً عن حاجة العمل فى الوحدة التى يعمل بها وفى هذه الحالة يلغى تمويل وظيفة من موازنتها أو ينقل هذا التمويل إلى الجهة المنقول إليها..

واستظهرت الجمعية العمومية وحسبما جرى عليه إفتاؤها أن المشروع ناط بكل وحدة من الوحدات الخاضعة لأحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه وضع هيكلها الوظيفي وجداول وظائفها مرفقا بها بطاقات وصف كل وظيفة التى تحدد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها لشغلها على أن تعتمد هذه الجداول وتلك البطاقات وإعادة التقييم بقرار يصدر من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإءارة وأوجب المشروع على الوحدة تقسيم وظائفها إلى مجموعات نوعية واعتبر كل مجموعة نوعية وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب، بما مؤداه عدم جواز نقل العامل من مجموعة إلى أخرى .

وأما فيما يتعلق بالنقل على نحو ما تقضى به المادة (٥٥ من هذا القانون فالنقل المقصود فى هذه المادة هو النقل من وحدة إلى أخرى لزيادة العامل عن حاجة العمل فى الوحدة التى يعمل بها أو لعدم إستيفاء إشتراطات الوظيفة التى يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية فى الوحدة التى يعمل بها، وهو أمر جد مختلف عن النقل من مجموعة وظيفية إلى أخرى فى ذات الوحدة التى يعمل بها العامل فالنقل من وحدة إلى أخرى يجوز حسبماقضت به الماد(٥٥) من هذا القانون فى الحالتين المشار إليهما فى هذه المادة وبالضوابط المقررة بها.

وأما النقل من مجموعة إلى أخيفهو أمر محظور مع مراعاة أن هذا الحظر لا ينفسح مجال إعماله متى كانت إحدى الوظائف وردت فى المجمعتين بذات المسمى وذات المضمون بإعتبار أن هذا الحظر يفترض إختلاف وظائف المجموعة النوعية المنقول منها العامل عن المجموعة المنقول إليها فى المسمى والمضمون ومن ثم فمتى تحقق هذا الاختلاف فى المسمى والمضمون المراد النقل منها والوظيفة المراد النقل إليها وكانت كل منهما تندرج داخل مجموعة وظيفية مستقلة وقائمة بذاتها يكون النقل محظوراً.

ولما كانت وظائف مجموعة الهندسة المساعدة والفنية التى يشغلها المعروضة حالتهم تستقل وتختلف فى مسماها ومضمونها عن وظائف مجموعة التعليم التى يرغبون فى النقل إليها باعتبار أن وظائف الأخيرة تقوم على تربية النشئ وتعليمهم فمن ثم فإنه لا يجوز مثل هذا النقل.

ولا محاجة فى ذلك بأن الوزارة تستعين بهؤلاء العاملين فى مهمة التدريس بالمعاهد الفنية التابعة لهم وأن ثمة حاجة ضرورية لنقلهم إلى وظائف مجموعة التعليم، لأن مثل هذه الأمور لاتبرر بأى حال من الأحوال الخروج على أحكام القانون أو التحلل منها وإنما يمكن بناء على ذلك النظ فى إعادة تعيينهم بالضوابط والأحكام المقررة فى هذا الشأن.

**لذلك**

انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى عدم جواز النقل من مجموعة الهندسة المساعدة والفنية إلى المجموعة الفنية للتعليم فى الحالة المعروضة

والسلام عليكم ورحمة الله ربركاته.

رئيس الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع
المستشار/ حنا ناشد مينا
النائب الأولى لرئيس مجلس الدولة.

# أهم قرارات رئيس
# مجلس الوزراء والكتب
# الدورية

## وأحكام المحكمة الدستورية العليا

قرارات رئيس
مجلس الوزراء
٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥
١٦٥ لسنة ٢٠٠٥
١٦٦ لسنة ٢٠٠٥
١٦٧ لسنة ٢٠٠٥
١٦٨ لسنة ٢٠٠٥
قرار وزير
التنمية الإدارية
رقم ٢٠٠٥/٤٧

كتاب
دوري ٣
لسنة ٢٠٠٥

كتاب
دوري ٤
لسنة ٢٠٠٥
دوري ٥
لسنة ٢٠٠٥

## قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ فى شأن قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز للعاملين المدنيين بالدولة الحاصلين على درجة الدكتوراه وما يعادلها ودرجة الماجستير وما يعادلها

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على الدستور

وعلى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، وعلى قرارات رئيس مجلس الوزراء أرقام ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢، ٨٢٧ لسنة ١٩٨٣، وبناء على ما عرضه وزير الدولة للتنمية الإدارية.

### قرر (المادة الأولى)

يمنح العاملون الحاصلون على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها والعاملون الحاصلون على درجة الماجستير أو مايعادلها حافزا للأداء المتميز يرتبط صرفه بالتميز بالكفاءة والانضباط والالتزام في العمل وتوافر المهارة فى الأداء للواجبات والمسئوليات وحسن معاملة جمهور المتعاملين مع الجهة من المواطنين والمستثمرين.

### (المادة الثانية)

يمنح الحافز بالفئات التالية:

٢٠٠ جنيه شهريا للحاصلين على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها.

١٠٠ جنيه شهريا للحاصلين على درجة الماجستير أو ما يعادلها.

### (المادة الثالثة)

يشترط لمنح حافز الأداء المتميز الشروط التالية:

○ أن يكون المؤهل العلمى مقيما من الجهات الرسمية المختصة.

○ أن يتصل المؤهل بطبيعة العمل طبقا لما تقرره لجنة شئون العاملين وموافقة السلطة المختصة.

○ لا يصرف هذا الحافز إلا عن درجة علمية واحدة (المؤهل الأعلى إن وجد).

### (المادة الرابعة)

○ يجوز الجمع بين هذا الحافز وأية أجور متغيرة بأنواعها المختلفة وفقا للقرارات الصادرة فى هذا الشأن والمعمول بها والتى يقابلها اعتمادات مدرجة بالموازنة العاملة للدولة.

○ لا يجوز الجمع بين هذا الحافز وبين العلاوات والمكافآت التى تقررها السلطة المختصة لذات الغرض (الحصول على درجة الدكتوراه أو الحصول على درجة الماجستير) أيا كان نوعها.

### (المادة الخامسة)

يضع وزير الدولة للتنمية الإدارية ضوابط استحقاق الحافز وأحوال تخفيضه والحرمان منه.

### (المادة السادسة)

لا تسرى أحكام هذا القرار على العاملين بكادرات خاصة.

### (المادة السابعة)

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره.

رئيس مجلس الوزراء

(دكتور/أحمد نظيف)

صدر برئاسة مجلس الوزراء فى ٢١ ربيع الأول سنة ١٤٢٦هـ

الموافق ٨ مايو سنة ٢٠٠٥ م

## قرارات

## قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٦٥ لسنة ٢٠٠٥

بشأن منح بدل عدوى للعاملين

بمصلحة الرى المصرى بالسودان

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢٥٥ لسنة ١٩٦٠ بشأن تقرير بدل عدوى لجميع الطوائف المعرضة لخطرها.

وعلى قرار لجنة شئون الخدمة المدنية المنعقدة بجلسة ٢٠٠٤/١٢/١٣.

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة.

## قرار:

## (المادة الأولى)

يمنح العاملون بمصلحة الرى المصرى بالسودان المعاملون بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه بدل عدوى بواقع (٣٠٪) من بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة.

## (المادة الثانية)

ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء فى ٢٢ ذى الحجة سنة ١٤٢٥ هـ (الموافق أول فبراير سنة ٢٠٠٥).

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/أحمد نظيف

## قرار رئيس مجلس الوزراء
## رقم ١٦٦ لسنة ٢٠٠٥

بزيادة فئة بدل العدوى لشاغلى وظائف العلاج الطبيعى

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢٥٥ لسنة ١٩٦٠ بشأن تقرير بدل عدوى لجميع الطوائف المعرضة لخطرها.

وعلى قرار وزير الصحة والسكان رقم ٢٦٦ لسنة ١٩٩٨ بتحديد بعض الوظائف والمجموعات النوعية التى يتعرض شاغلوها لخطر العدوى.

وعلى قرار وزير الصحة والسكان رقم ١٦٥ مكرر لسنة ١٩٩٩.

وعلى اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية بجلستها بتاريخ ٢٠٠٤/١٢/٢٣.

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة

## قرر:

## (المادة الأولى)

تزاد فئة بدل العدوى لشاغلى وظائف العلاج الطبيعى بتدرجاتها المختلفة بوزارة الصحة والسكان والجهات التابعة لها المعاملين بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه، بواقع ٣٦٠ جنيها سنويا وبحد أقصى (٤٠٪) من بداية الأجر المقرر للوظيفة.

## (المادة الثانية)

ينشر هذا القرار ى الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء فى ٢٢ ذى الحجة سنة ١٤٢٥ هـ (الموافق أول فبراير سنة ٢٠٠٥م).

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/أحمد نظيف

## قرار رئيس مجلس الوزراء
## رقم ١٦٧ لسنة ٢٠٠٥

فى شأن تقرير بدل تفرغ لمصممى الفنون التطبيقية

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعلى القانون رقم ٨٤ لسنة ١٩٧٦ بشأن نقابة مصممى الفنون التطبيقية.

وعلى اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية بجلسته المعقودة فى ٢٠٠٤/١٢/٢٣.

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة

## قرار:

### (المادة الأولى)

يمنح مصممو الفنون التطبيقية من العاملين المدنيين بالدولة أعضاء نقابة مصممى الفنون التطبيقية بدل تفرغ بنسبة (٣٠٪) من بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة، وذلك بالشرطين الآتيين:

أ - أن يكون شاغلا لإحدى الوظائف التخصصية التى يتطلب شغلها الحصول على بكالوريوس الفنون التطبيقية.

ب - أن يكون متفرغا ولا يزاول أعمالا بالخارج.

### (المادة الثانية)

ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء فى ٢٢ ذى الحجة سنة ١٤٢٥ هـ (الموافق أول فبراير سنة ٢٠٠٥م).

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/أحمد نظيف

## قرار رئيس مجلس الوزراء
## رقم ١٦٨ لسنة ٢٠٠٥

فى شأن منح بدل حرمان من مزاولة المهنة لخريجات الكليات والمعاهد العليا للتمريض بديوان عام وزارة الصحة والسكان والوحدات التابعة لها وزيادة بدل العدوى المقرر لهن

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢١٤ لسنة ١٩٦٠ بمنح بدل حرمان من مزاولة المهنة لخريجات المعهد العالى للتمريض.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢٥٥ لسنة ١٩٦٠ بشأن تقرير بدل عدوى لجميع الطوائف المعرضة لخطرها.

وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٠٧٢ لسنة ١٩٩٣ بشأن زيادة بدل العدوى لشاغلى وظائف التمريض.

وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٩٨ لسنة ١٩٩٧.

وعلى اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية بجلستها المعقودة بتاريخ ٢٠٠٤/١٢/٢٣. وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة.

## قرار:

### (المادة الأولى)

يمنح بدل حرمان من مزاولة المهنة «بدل تفرغ» لخريجات الكليات والمعاهد العليا للتمريض اللاتى يشغلن وظائف التمريض فى المجموعة النوعية المتخصصة لوظائف التمريض العالى بديوان عام وزارة الصحة والسكان والوحدات التابعة لها بنسبة (٣٠٪)

من بداية الأجر المقرر للوظيفة بشرط قيامهن فعلا بأعباء هذه الوظيفة.

### (المادة الثانية)

يزاد بدل العدوى المقرر للعاملات المنصوص عليهن فى المادة (١) من هذا القرار ليكون ٣٦٠ جنيها سنويا بحد أقصى (٤٠٪) من بداية الأجر المقرر للوظيفة.

### (المادة الثالثة)

ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره.

صدر برئاسة مجلس الوزراء فى ٢٢ ذى الحجة سنة ١٤٢٥ هـ (الموافق أول فبراير سنة ٢٠٠٥م).

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/أحمد نظيف

# قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم (٤٧) لسنة ٢٠٠٥ بشأن ضوابط استحقاق الحافز المنصوص عليه فى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ وأحوال تخفيضه والحرمان منه

وزير الدولة للتنمية الإدارية:

بعد الاطلاع على الدستور، وعلى قانون الهيئات العامة الصادر بالقانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣، وعلى قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية، وعلى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته ولائحته التنفيذية، وعلى قانون نظام الإدارة المحلية الصادر بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٠ بإصدار ولائحته التنفيذية، وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٢٣ لسنة ٢٠٠٤ بشأن تحديد اختصاصات وزير الدولة للتنمية الإدارية، وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ المعدل بالقرار رقم ٨٢٧ لسنة ١٩٨٣ بقواعد منح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يحصلون أثناء الخدمة على مؤهلات علمية، وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ فى شأن قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز للعاملين المدنيين بالدولة الحاصلين على درجة الدكتوراة وما يعادلها ودرجة الماجستير وما يعادلها.

## قرر:

## المادة الأولى

يسرى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ المشار إليه على العاملين الحاصلين على درجة الدكتوراة وما يعادلها أو درجة الماجستير وما يعادلها الخاضعين لأحكام نظام العاملين المدنيين بالدولة.

ولا يسرى هذا القرار على العاملين المخاطبين بنظم وظيفية خاصة «الكادر خاص واللوائح الخاصة» والعاملين بجهات تطبق نظم أثابه أفضل - تحت أى مسمى - بمناسبة الحصول على الدرجات العلمية المشار إليها.

## المادة الثانية

يشترط لمنح الحافز المنصوص عليه فى قرار رئيس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ الآتى:

١- أن يكون العامل حاصلا على مؤهل علمى من درجة الماجستير أو الدكتوراة أو ما يعادلهما مما يصدر بتحديده قرارا من الجهة المختصة بالمجلس الأعلى للجامعات.

٢- أن يكون المؤهل من فرع التخصص للمؤهل العلمى المتطلب فى بطاقة وصف الوظيفة التى يشغلها العامل حال استحقاقه الحافز أو يكون متصلا بطبيعة العمل القائم به أو فى المجالات المرتبطة بعمل الإدارة أو تنمية الموارد البشرية.

٣- أن يكون العامل منتظما فى ممارسة عمله، مساهما فى انجازات الوحدة وفى رفع كفاءة الأداء بها وتحقيق معدلات أداء متميزة وإظهار الكفاءة والقدرة والانضباط وحسن المعاملة مع المواطنين والمستثمرين.

## المادة الثالثة

مع مراعاة أحكام المادة الثانية من هذا القرار يكون استحقاق الحافز على النحو التالى:

١- يستحق الحافز كاملا من حقق أداء متميزا بأن حصل على تقارير كفاية بتقدير «امتياز» عن الثلاث سنوات السابقة من خدمته ما لم تكن مدة خدمة العامل أقل من الثلاث سنوات

فيعتد بتقارير الكفاية عن سنوات خدمته القائمة وفى جميع الأحوال يتعين إلا يكون قد توقع عليه آية جزاءات ويكون قد ساهم فى توفير المال العام أو تحسين الخدمات أو إثراء العمل بمقترحات التطوير أو المساهمة فى رفع كفاءة التدريب الداخلى أو نشر المعارف العلمية والإدارية بين زملائه.

٢- يستحق نصف الحافز فقط من تخلف فى حقه الشرط السابق إذا حصل العامل على تقرير امتياز عن السنة سابقة على منح الحافز ولم يجازى تأديبيا والتزم بأداء واجبات العمل.

٣- يستحق العاملون المصرح لهم بالعمل بعض الوقت مقابل نسبة من الأجر بذات النسبة من الحافز.

## المادة الرابعة

١- تتولى إدارة شئون العاملين بالوحدة إعداد بيان كامل المستفيدين من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ من واقع ملفات الخدمة والعرض على لجنة شئون العاملين.

٢- تقوم لجنة شئون العاملين فى الوحدة بإبداء رأيها فى مدى ارتباط المؤهل بالوظيفة وتقدير تمييز أداء الموظف وتتولى تقدير مدى توافر الاشتراطات والضوابط بالنسبة لنطاق السريان والمؤهل والأداء كما تقوم بحصر الأعداد وتقدير التكاليف والاعتمادات المطلوبة لتنفيذ القرار والعرض على السلطة المختصة.

٣- يصدر قرار السلطة المختصة فى جميع الأحوال مسببا ويبلغ للعامل.

٤- تتم الكتابة لوزارة المالية والجهاز المركزى للتنظيم والادارة لتدبير الاعتماد اللازم للصرف وتحديد المصرف المالى.

٥- تقوم لجنة شئون العاملين سنويا بمراجعة توافر مناط الاستحقاق لاستمرار الصرف ويجوز لها تعديل نسبة الاستحقاق وفقا لتلك المراجعة والعرض على السلطة المختصة.

٦- يصرف هذا الحافز للعاملين المستدعين لخدمة الاحتياط أو المستبقين فى الخدمة العسكرية إذا توافرت لديهم شروط استحقاقه الأخرى.

٧- لا يترتب على تطبيق هذا القرار المساس بنظم الإثابة والحوافز القائمة والعلاوات الأخرى.

## المادة الخامسة

يستحق الحافز للعاملين الحاصلين على المؤهلات العلمية المشار إليها سواء كان الحصول على المؤهل فى تاريخ سابق على العمل بهذا القرار أو بعده إذا توافرت لديهم شروط استحقاقه.

## المادة السادسة

يتم صرف الحافز اعتبارا من اليوم التالى لتاريخ نشر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ المشار إليه.

## المادة السابعة

ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشرة، وعلى الجهات المختصة تنفيذه.

صدر فى يوم ٢٢من الأحد الموافق ١٢/٦/٢٠٠٥..

# كتاب دوري رقم «٣»
# بشأن الالتزام بالقرار الجمهوري رقم ٩٣٧ لسنة ١٩٧٤

تحية طيبة وبعد

لوحظ ورود مكاتبات إلى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بشأن الموضوعات التى تخص دواوين العموم ومديريات الخدمات بالمحافظات ولم يتم إرسالها إلى الجهاز من خلال مديريات التنظيم والإدارة مما يعد ذلك مخالفا لقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٩٣٧ لسنة ١٩٧٤ بشأن إنشاء مديريات شئون العاملين بالمحافظات وتفعيل دورها.

وحيث تقضى المادة «١» من القرار المشار إليه بأن تنشأ فى كل محافظة مديرية لشئون العاملين تتبع المحافظة وتتولى التخطيط والإشراف والتوجيه والمتابعة بالنسبة لكل ما يتعلق بشئون العاملين المدنيين وتنفيذ قوانين الخدمة المدنية فى دائرة المحافظة، كما تتولى التوجيه والتنسيق بين وحدات شئون العاملين الموجودة فى المحافظة والمدن والقرى ومديريات الخدمات وفروعها الموجودة داخل نطاقها بما يحقق رفع مستوى كفاءة الخدمة والتكامل بينهما جميعا وذلك فى ضوء القوانين المعمول بها وكذلك التوجيهات الفنية التى يصدرها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى هذا الشأن.

لذا يتعين على الدواوين العامة ومديريات الخدمات بالمحافظات عرض موضوعاتها على الجهاز من خلال مديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات وتقوم بعرضها على الإدارة المختصة فور تلقيها هذه الموضوعات واستيفاء ما يلزم من بيانات وذلك فيما عدا المكاتبات التى ترد مباشرة من السادة الوزراء والمحافظين.

برجاء التنبيه بنشر هذا الكتاب على مديريات الخدمات ودواوين عموم المحافظات والعمل بمقتضاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

تحريرا فى ٢٠٠٥/٢/١٦

**رئيس الجهاز المركزى**
**لتنظيم الإدارة**
**دكتور / صفوت النحاس**

# كتاب دورى رقم «٤» لسنة ٢٠٠٥
# بشأن معاملة شاغلى وظائف كبير

سبق أن أذاع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الكتاب الدورى رقم «٢» لسنة ١٠٠٥ بشأن عدم اعتبار شاغلى وظائف كبير باحثين أو اخصائيين أو فنيين أو كبير كتاب من وظائف الإدارة العليا وذلك تنفيذا للافتاء المستقر لهيئة الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة وآخرها الفتوى الصادرة بجلسة ٢ من يولية ٢٠٠٤ والتى أرتاب فيها عدم اعتبار شاغلى وظائف كبير من وظائف الإدارة العليا وعدم صلاحيتهم لشغل وظيفة رئيس إدارة مركزية بالدرجة العالية وذلك تنفيذا لما انتهت إليه لجنة شئون الخدمة المدنية بالجهاز بجلستها المنعقدة فى ٢٠٠٤/١٢/٢٣ من تطبق فتاوى الجمعية العمومية فى هذا الشأن على جميع الحالات بالنسبة لوظيفة كبير وعدم اعتبارهم من شاغلى وظائف الإدارة العليا وعدم صلاحيتهم للتقدم لشغل وظيفة رئيس إدارة مركزية من الدرجة العالية.



ولقد وردت إلى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مجموعة من الاستفسارات حول هذا الموضوع.

وقد تم دراستها بالجهاز ونورد فيما يلى الردود عليها.

١ ــ أن شاغلى وظائف كبير باحثين اخصائيين أو فنيين أو كبير كتاب ليسوا من شاغلى وظائف الإدارة العليا أيا كانت الوسيلة التى ادت إلى شغلهم هذه الوظائف بطريقة الترقية العادية أو الترقية بالرسوب عن طريق رفع درجاتهم وتحدد معاملتهم الوظيفية على هذا النحو من كافة الوجوه.. دون أن يكون لوسيلة الشغل أثر على الأحكام القانونية التى تسرى عليهم.

٢ ـ أن الأحكام القانونية لوظيفة كبير تسرى على شاغلى هذه الوظائف فى جميع الجهات حتى ولو كانت مستثناة من أحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ باعتبار أن هذه الوظيفة هى بحكم الأصل يعرفها القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولا علاقة لها بالقانون رقم ٥ لسنة ١٩٨١.

٣ ـ يجوز ندب شاغلى وظيفة كبير إلى وظيفة من درجة مدير عام القيادية باعتبار أن الندب وفقا لحكم المادة ٥٦ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يكون بقرار من السلطة المختصة للقيام مؤقتا بعمل وظيفة أخرى من نفس درجة وظيفة العامل أو وظيفة تعلوها مباشرة وأن الندب بطبيعته عمل مؤقت لا يكسب العامل أى حق أو أولوية فى شغل الوظيفة المنتدب إليها وعليه فإن الندب من وظيفة كبير إلى وظيفة مدير عام القيادية أمر جائز باعتباره ندبا من نفس درجة الوظيفة الأصلية مع ملاحظة أن الندب فى هذه الحالة لا يعطى لشاغل الوظيفة عن طريقة أولوية عند شغلها بصفة أصلية.

٤ـ الشاغل لوظيفة كبير ليس له أصل حق للتقدم مباشرة لشغل وظيفة رئيس إدارة مركزية من الدرجة العالية باعتبار أن شغل وظيفة رئيس إدارة مركزية يتطلب بالضرورة قضاء مدة بينية فى الوظيفة الأدنى مباشرة وهى وظيفة بدرجة مدير عام القيادية.. وهذا لا يمنع شاغل وظيفة كبير من التقدم مباشرة إلى شغل وظيفة مدير عام القيادية عند الإعلان عنها وفقا لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ وبعد قضاء المدة البينية اللازمة فى هذه الوظيفة يمكنه التقدم لشغل وظيفة رئيس إدارة مركزية من الدرجة العالية.

٥ ـ بالنسبة لسلطة التحقيق مع شاغلى وظائف كبير والجزاءات التى توقع عليهم.. فطالما استقر الرأى على أن شاغلى وظائف كبير فى كل الأحوال ليسوا من شاغلى الوظائف العليا فإنهم يكونون غير مخاطبين بحكم المادة ٧٩ مكررا من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتى نصت على اختصاص النيابة الإدارية دون غيرها بالتحقيق مع شاغلى الوظائف العليا وتكون سلطة التحقيق لإدارة الشئون القانونية بالوحدة التى يتبعها إلا أن هذا لا يمنع السلطة المختصة فى أية جهة من إحالة العامل إلى النيابة الإدارية لإجراء التحقيق حسب نوع المخالفة المنسوبة إليه من حيث الجسامة أو الأهمية.

ويترتب على ذلك أن الجزاءات التى توقع على شاغلى وظائف كبير هى جميع الجزاءات الواردة بالنص عليها بالمادة (٨٠) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وبضوابطها المحددة بالنص دون قصرها على الجزاءات التى حددها المشرع وخص بها شاغلى الوظائف العليا «التنبيه

- اللوم - الإحالة إلى المعاش - الفصل من الخدمة»

٦ - بالنسبة للسلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاية للمعينين بوظائف كبير فإن السلطة المختصة باعتماد التقارير المقدمة عنهم معقودة للجنة شئون العاملين المختصة حيث ورد النص على أن يكون اعتماد تقارير الكفاية لشاغلي الوظائف العليا للسلطة المختصة بمفهومها المحدد بالقانون «الوزير - المحافظ - رئيس مجلس دارة الهيئة العامة» ويكون اعتماد التقارير بالنسبة لغيرهم للجنة شئون العاملين.

٧ - بالنسبة للمراكز القانونية التى استقرت وفقا لما تم إذاعته من أن شاغلى وظائف كبير بدرجة مدير عام يعتبرون من شاغلى الوظائف العليا غير القيادية ويعامل شاغلوها على هذا الأساس من كافة الوجوه فتظل قائمة دون التعرض لمشروعيتها باعتبارها تمت وفقا لقاعدة قانونية تم إذاعتها فى هذا الشأن.

تحرير فى ٦/٣/٢٠٠٥

رئيس الجهاز المركزى
للتنظيم الإدارة
دكتور / صفوت النحاس

# (كتاب دوري رقم (٥) لسنة ٢٠٠٥) بشأن مراعاة تطبيق أحكام القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٢ وتعديلات بشأن نقابة التجاريين

● طلبت نقابة التجاريين إصدار تعليمات للجهات الإدارية بشأن تنفيذ بعض النصوص الواردة بالقانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٢ بإنشاء نقابة التجاريين وتعديلاته.

أولا: تضمنت المادة (٢) من القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٢ معدله بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٨٠ الشعب الذى تتكون منها النقابة.

كما تضمنت المادة (٩٥) معدلة بذات القانون السابق على أن عضوية النقابة إجبارية لكل من تنطبق عليه أحكام هذا القانون من خريجي كليات التجارة وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية والمعاهد العليا التجارية أو ما يعادلها والحاصلين على درجات الدكتوراه أو الماجستير فى أحد مجالات شعب النقابة وعلى الوزارات والمصالح الحكومية والهيئات العامة .... مراعاة أن عضوية النقابة شرط التعيين فى الوظائف التى يدخل عملها فى مجالات الشعب المنصوص عليها فى المادة (٢) من هذا القانون.

ثانيا: تضمنت المادة (٤٣) من القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٢ على أن كل عضو مقيد بجدول العاملين بالنقابة أن يدفع لصندوق النقابة خلال شهر يناير من كل سنة رسم اشتراك على النحو المحدد في النص ومن يتبين تخلفه عن أداء الرسم والاشتراك بعد اتخاذ النقابة الإجراءات المنصوص عليه فى المادة المذكورة يكون للنقابة أن تطلب من الجهات الإدارية التى يعمل بها العضو سداد رسم القيد والاشتراك خصما من مرتبه.

ثالثا: تضمنت المادة (٧٢) من القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٧٢ تحديد موارد الصندوق على سبيل الحصر وقد أضاف القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩٢ بندا جديدا برقم (١١) إلي المادة (٧٢) بتحديد موارد للصندوق وأنه يتعين الالتزام بما ورد بكامل نص المادة ٧٢ والبند ١١ المضاف بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٩٢.

وفى ضوء ما تقدم المرجو التنبيه على الجهات الإدارية التابع لسيادتكم بمراعاة ذلك وحتى يتسنى للنقابة القيام بدورها فى نطاق أغراضها ورعاية أعضائها.

# قانون رقم ٩٢ لسنة ٢٠٠٥ بمنح العاملين بالدولة علاوة خاصة

## باسم الشعب
## رئيس الجمهورية
## قرر مجلس الشعب القانون الآتى نصه، وقد أصدرناه:

## (المادة الأولى)

يمنح جميع العاملين بالدولة علاوة خاصة شهرية بنسبة ٢٠٪ من الأجر الأساسى لكل منهم فى ٣٠/٦/٢٠٠٥ أو فى تاريخ التعيين بالنسبة لمن يعين بعد هذا التاريخ وذلك بحد أدنى ٣٠ جنيه ودون حد أقصى، ولا تعتبر هذه العلاوة جزءا من الأجر الأساسى للعامل، ولا تخضع لأية ضرائب أو رسوم.

ويصدر وزير المالية القرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذه العلاوة الخاصة.

## (المادة الثانية)

يقصد بالعاملين بالدولة فى تطبيق أحكام هذا القانون العاملون داخل جمهورية مصر العربية الدائمون والمؤقتون بمكافآت شاملة بالجهاز الإدارى للدولة، أو بوحدات الردارة المحلية، أو بالهيئات العامة، أو بالمؤسسات العامة، أو بشركات القطاع العام، أو بشركات قطاع الأعمال العام، وكذلك العاملون بالدولة الذين تنظم شئون توظيفهمخ قوانين أو لوائح خاصة، وذو المناصب العامة والربط الثابت.

## (المادة الثالثة)

لا يجوز الجمع بين العلاوة الخاصة المنصوص عليها فى هذا القانون وبين الزيادة التى تتقرر اعتبارا من أول يوليو سنة ٢٠٠٥ فى المعاش المستحق للعامل عن نفسه، وذلك بمراعاة ما يأتى:

١- إذا كانت سن العامل أقل من الستين إستحق العلاوة الخاصة، فإذا كانت هذه العلاوة أقل من الزيادة فى المعاش زيد المعاش بمقدار الفرق بينهما.

٢- إذا كانت سن العامل ستين سنة فأكثر إستحق الزيادة فى المعاش، فإذا كانت الزيادة فى المعاش أقل من العلاوة أدى إليه الفرق بينهما من الجهة التى يعمل بها.

## (المادة الرابعة)

تضم العلاوة الخاصة المقررة بهذا القانون إلى الأجور الأساسية للخاضعين لأحكامه اعتبارا من أول يوليو سنة ٢٠١٠ ولو تجاوز بها العامل نهاية ربط الدرجة أو المربوط الثابت المقرر لوظيفته أو منصبه، ولا يترتب على الضم حرمان العامل من الحصول على العلاواتالدورية أو الإضافة أو التشجيعية أو علاوات الترقية طبقا للأحكام المنظمة لها في القوانين أو اللوائح، وذلك بافتراض عدم ضم هذه العلاوة.

ولا تخضع العلاوة المضمومة لأية ضرائب أو رسوم، وبمراعاة ألا يسرى هذا الإعفاء على ما يحصل عليه العامل من مكافآت أو مزايا أو غيرها تترتب على ضم العلاوة الخاصة إلى الأجور الأساسية.

ويعامل بذات المعاملة المقررة بهذه المادة من يعين اعتبارا من أول يوليو سنة ٢٠٠٥.

## (المادة الخامسة)

لا تخضع للضرائب والرسوم العلاوة الخاصة التى تقرر للعاملين بالقطاع الخاص اعتبارا من أول يوليو سنة ٢٠٠٥ وبما لا يجاوز ٢٠٪ من الأجر الأساسى للعامل فى ٢٠٠٥/٦/٣٠.

## (المادة السادسة)

ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية، ويعمل به اعتبارا من أول يوليو سنة ٢٠٠٥ بيضم هذا القانون بخاتم الدولة، وينفذ كقانون من قوانينها.

# باسم الشعب
# المحكمة الدستورية العليا

بالجلسة العلنية المنعقدة يوم الأحد ١٣ فبراير سنة ٢٠٠٥ الموافق ٤ من المحرم سنة ١٤٢٦هـ.

برئاسة السيد المستشار/ ممدوح مرعي.......... رئيس المحكمة

وبحضور السادة المستشارين: حمدى محمد على وماهر البحيرى ومحمد على سيف الدين وعدلى محمود منصور ومحمد عبدالعزيز الشناوى والدكتور عادل عمر شريف.

وحضور السيد المستشار / نجيب جمال الدين علما....... رئيس هيئة المفوضين وحضور السيد/ ناصر إمام محمد حسن.... أمين السر

أصدرت الحكم الآتى

فى القضية المقيدة بجدول المحكمة الدستورية العليا برقم ٨١ لسنة ٢٥ قضائية «دستورية»»»

المقامة من

السيدة/ منى محمد الحسينى عليوة

ضد

١ ـــ السيد رئيس الجمهورية

٢ ـــ السيد رئيس مجلس الشعب

٣ ـ السيد رئيس مجلس الوزراء

٤ ـ السيد وزير العدل

٥ ـــ السيد رئيس جامعة القاهرة

## الاجراءات

بتاريخ العشرين من شهر فبراير سنة ٢٠٠٣ أودعت المدعية صحيفة هذه الدعوى قلم كتاب المحكمة، بطلب الحكم بعدم دستورية المادة «٩١» من قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤، فيما تضمنته من احتساب مدة رعاية الطفل ضمن مدة العشر سنوات المسموح بها كإجازات لعضو هيئة التدريس بالجامعة طوال مدة خدمته.

وقدمت هيئة قضايا الدولة مذكرة طلب فيها الحكم برفض الدعوى

وبعد تحضير الدعوى أودعت هيئة المفوضين تقريرا برأيها ونظرت الدعوى على النحو المبين بمحضر الجلسة، وقررت المحكمة إصدار الحكم فيها بجلسة اليوم.

## المحكمة

بعد الإطلاع على الأوراق والمداولة

حيث أن الوقائع تتحصل ـ حسبما يبين من صحيفة الدعوى وسائر الأوراق ـ فى أن المدعية كانت قد أقامت الدعوى رقم ٢٠٤ لسنة ٥١ «قضائية» أمام محكمة القضاء الإدارى «دائرة التسويات»» بطلب الحكم بصفة مستعجلة بوقف تنفيذ قرار الأستاذ الدكتور رئيس جامعة القاهرة رقم ٦٠٢ لسنة ١٩٩٦ بتحديد إجازتها لرعاية الطفل لمدة أقل من المدة التى طلبتها، وفى الموضوع بإلغائه مع إلزام الجامعة بتجديد إجازتها حتى ١٩٩٨/٩/٣ واحتياطيا تحديد أجل لرفع دعوى بعدم دستورية نص المادة «٩١» من القرار بقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بتنظيم الجامعات المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ وقالت بيانا لدعواها أنها أعيرت للعمل بإحدى الدول العربية مدة ست سنوات خلال الفترة من ١٩٨٧/٩/٢٤ حتى ١٩٩٣/٧/٢٥ حتى ١٩٩٦/٩/٢ وبتاريخ ١٩٩٦/٢/٥ تقدمت بطلب للموافقة على إسقاط إجازة رعاية الطفل السابق حصولها عليها فى الفترة من ١٩٩٣/٩/٣ حتى ١٩٩٤/٩/٣١ من مدة العشر سنوات المصرح بها كإجازات لعضو هيئة التدريس إعمالا لنص المادة «٩١» من القرار بقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ آنف البيان قبل تعديله بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ والذى أضاف إجازة رعاية الطفل إلى مدة العشر سنوات، مع طلب تجديد إجازتها الخاصة لرعاية الطفل لمدة عامين اعتبارا من ١٩٩٦/٩/٣ وبناء على هذا الطلب صدر القرار رقم ٦٠٢ لسنة ١٩٩٩ المذكور قبلا متضمنا الموافقة على اسقاط مدة إجازة رعاية الطفل السابق منحها للمدعية فى الفترة من ١٩٩٣/٩/٣ حتى ١٩٩٤/٥/٣١ من مدة العشر سنوات، وتجديد إجازتها الخاصة بدون مرتب لرعاية الطفل حتى ١٩٩٨/٦/٢٣ تاريخ استكمال السنوات العشر، وهى مدة أقل من المدة التى سبق أن طلبتها المدعية، وإذ قدرت محكمة الموضوع جدية الدفع بعدم الدستورية وصرحت لها بإقامة دعواها الدستورية فقد أقامت الدعوى الماثلة.

وحيث أن المادة «٩١» من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات المعدلة بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ تنص ـ مقروءة على هدى حكم هذه المحكمة فى القضية رقم ٧٧ لسنة ٢٣ «قضائية دستورية» على أنه فى جميع الأحوال لا يجوز أن يزيد مجموع مدة الإعارات والمهمات العلمية وإجازات التفرغ العلمى

ورعاية الطفل على عشر سنوات طوال مدة خدمة عضو هيئة التدريس، ويجوز فى جميع الحالات التى تقتضيها المصلحة القومي التجاوز عن هذه المدة بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض الوزير المختص بالتعليم العالى بعد أخذ رأى رئيس الجامعة المختص.

وحيث أن من المقرر- وعلى ما جرى به قضاء هذه المحكمة - أنه يشترط لقبول الدعوى الدستورية توافر المصلحة فيها، ومناط ذلك أن يكون ثمة ارتباط بينها وبين المصلحة القائمة فى الدعوى الموضوعية وذلك بأن يكون الفصل فى المسألة الدستورية المطعون عليها لازما للفصل فيما يرتبط بها ن الطلبات فى الدعوى الموضوعية.

ولما كان ذلك، وكانت الداعية تبغى من دعواها الموضوعية إلغاء قرار رئيس جامعة القاهرة منحها إجازة خاصة لرعاية الطفل تقل عن المدة التى طلبتها، مستندا فى ذلك إلى أن الفترة المصرح بها تكمل مدة عشر سنوات المحددة قانونا كإجازة خاصة لعضو هيئة التدريس بالجامعة، وبالتالى يكون الفصل فى دعواها الموضوعية متوقفا على الفصل فى دستورية النص الطعين فيما تضمنه من احتساب إجازة رعاية الطفل ضمن مدة الإجازات المصرح بها لعضو هيئة التدريس طوال مدة خدمته - وفى حدود هذا النطاق دون غيره - وهو ما تتحقق به مصلحتها الشخصية المباشرة.

وحيث إن المدعية تنعى على النص الطعين - محددا نطاقا على النحو المتقدم - مخالفته للمواد «٨، ٩، ١٠، ١١، ٤٠» من الدستور لإهداره الحماية التى كفلها الدستور للأسرة المصرية باعتبارها أساس المجتمع، وإخلاله بحماية الأمومة والطفولة، فضلا عن تصادمه مع مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة الذى كفله الدستور.

وحيث إن هذا النعى فى جملته صحيح، ذلك أن - المقرر فى قضاء هذه المحكمة - أن الدستور نص فى المواد «٩، ١٠، ١١، ١٢» على أن الأسرة أساس المجتمع، وأن قوامها الدين والأخلاق والوطنية، وأن الطابع الأصيل للأسرة المصرية - وما يتمثل فيه من قيم وتقاليد - هى ما ينبغى الحفاظ عليه وتوكيده وتنميته فى العلاقات داخل المجتمع، وأن الأمومة والطفولة قاعدة لبنيان الأسرة ورعايتها ضرورة لتقدمها. وأن مساواة المرأة بالرجل فى ميادين الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وكذلك التوفيق بين عملها فى مجتمعنا، وواجباتها فى نطاق أسرتها - وبما لا إخلال فيه بأحكام الشريعة - وهو ما ينبغى أن تتولاه الدولة وتنهض عليه، باعتباره واقعا فى نطاق مسئوليتها، مشمولا بالتزاماتها التى تضمنتها الدستور ، متى كان ذلك، وكانت وحدة الأسرة فى الحدود التى كفلها الدستور، لازمها ضرورة تماسكها ، توكيدا للقيم العليا النابعة من اجتماعها، وصونا لأفرادها من مخاطر التبعثر، وليظل رباط هذا التماسك هو الدين والأخلاق، وهو ما يوجب على المشرع أن يهيىء لأفرادها مناخا ملائما لضمان وحدتها.

وحيث إن البين من المادة «٧٠» من قانون العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، أن الجهة الإدارية تلتزم دوما بمنح العلاوات بالدولة إجازة بدون أجر لرعاية الطفل بحد أقصى عامين فى المدة الواحدة، ولثلاث مرات طوال حياتهن الوظيفية على أن تتحمل تلك الجهة - استثناء من أحكام قانون التأمين الاجتماعى - اشتراكات التأمين المستحقة عليها وعلى العاملة وفق أحكام القانون، أو تمنح العاملة تعويضا يساوى «٢٥٪» من المرتب الذى كانت تستحقه فى تاريخ بدء مدة الإجازة وفقا لاختيارها وبذلك يكون المشرع قد أفصح بجلاء عن مسلكه فى حماية الأمومة والطفولة - انقاذا لأحكام الدستور - فقد عمد إلى تجريد الجهة الإدارية من سلطتها التقديرية فى منح إجازة رعاية الطفل، ضانا لوحدة الأسرة. والتزاما بقيمها، وتنظيما لشئونها بما يوفق بين عمل المرأة وواجباتها قبل أسرتها، فلم تعد جهة الإدارة تترخص فى منح أو منع هذه الإجازة، وإنما غدا إقرارها وجوبيا وفقا لطلب العاملة فى الحدود المقررة.

وحيث إن مبدأ المساواة أمام القانون، الذى رددته الدساتير المصرية جميعها، بدءا بدستور ١٩٢٣ وانتهاء بالدستور القائم، يستهدف حماية حقوق المواطنين وحرياتهم فى مواجهة صور التمييز التى تنال منها أو تقيد ممارستها، وهو بذلك يعد وسيلة لتقرير الحماية القانونية المتكافئة التى لا يقتصر تطبيقها على الحقوق والحريات العامة المنصوص عليها فى الدستور، بل يمتد مجال أعمالها إلى الحقوق التى يقررها القانون العادى ويكون مصدرا لها، ومن ثم فلا يجوز للقانون أن يقيم تمييزا غير مبرر تتنافر به المراكز القانونية التى تتماثل فى عناصرها،

وحيث إن النص الطعين، إذ احتسب إجازة رعاية الطفل ضمن مدة السنوات العشر المسموح بها كإجازة لعضو هيئة التدريس بالجامعة طوال مدة خدمتة، يكون قد أفرد الأمهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بتنظيم خاص ينال من وحدة الأسرة وترابطها، ويخل بالأسس التى تقوم عليها، وبالركائز التى لا يستقيم مجتمعها بدونها، وما يزد بذلك - وعلى غير أسس موضوعية - بينهن وبين غيرهن من العاملات بالدولة، اللاتى يحق لهن قانونا الحصول عل يتلك الإجازة باعتبارها تمنح لهن وجوبا وفق ضوابط معينة لا تنال من مدتها أو تمس جوهر الحق فيها، فى حين حرم الأم عضو هيئة التدريس بالجامعة من تلك الإجازة إذا كانت قد استنفدت - قبل الإنجاب - مدة السنوات العشر فى بعثة علمية أو إعادة خارجية مما تستلزمه طبيعة عملها، كما مايز النص المعطون فيه بين المرأة والرجل اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، إذ أتاح للرجل فرصة الاستفادة بمدة الإجازة المصرح بها كاملة فى إجراء الدراسات العلمية أو الإعارات الخارجية، فى حين حرم الأم عضو هيئة التدريس من هذه الميزة، عندما أدرج مدة إجازة رعاية الطفل فى الفترة المذكورة، وبذلك يكون قد تبنى تمييزا تحكميا منهيا عنه، وفضلا عن ذلك فإن هذا النص يخل بوحدة الأسرة المصرية بأعرفها وتقاليدها وتضامنها، والتى حرص الدستور على صونها دون الاعتداء بطبيعة عمل أحد الأبوين أو كليهما، أو خضوعهما أو أحدهما لتنظيم وظيفى خاص أو عام.

وحيث إنه ترتيبا على ما تقدم يكون النص الطعين قد تردى فى حمأة مخالفة أحكام المواد «٩و١٠و١١و١٢و٤٠» من الدستور

فلهذه الأسباب

حكمت المحكمة بعدم دستورية نص المادة «٩١» من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات المعدل بالقانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ فيما تضمنه من احتساب مدة إجازة رعاية الطفل فى مدة العشر سنوات المسموح بها كإجازات لعضو هيئة التدريس بالجامعة طوال مدة خدمته، وألزمت الحكومة المصروفات ومبلغ مائتى جنيه مقابل أتعاب المحاماة

أمين السر رئيس المحكمة

# قيادات
# الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

| م | الاســـــم | الوظيفـــــة |
|---|---|---|
| ١ | ليلى محمد ناصف | مستشار «أ» ورئيس قطاع التدريب «ندبا». |

## رؤساء الادارات المركزية بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

## رؤساء القطاعات والادارات المركزية بالجهاز

| م | الاســـــم | الوظيفـــــة |
|---|---|---|
| ١ | أميمة محمد أحمد جاد | رئيس للإدارة المركزية لسياسات التطوير وتقيم الأداء الإدارى لوحدات الجهاز الإدارى |
| ٢ | تهانى منصور أحمد الرفاعى | رئيس الإدارة المركزية للشكاوى والتفتيش على وحدات شئون العاملين |
| ٣ | د. سهاد مراد المصرى | مستشار «ب» ورئيس الإدارة المركزية للتدريب «ندبا» |
| ٤ | عواطف محمود السيد صالح | رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب وموازنة وظائف وتخطيط قوى عاملة فرع الجهاز بالاسكندرية |
| ٥ | هيام حسين عبدالله جوهر | رئيس الإدارة المركزية لتنظم وترتيب وتخطيط قوى عاملة لوحدات الجهاز الإدارى |
| ٦ | لبنيه يوسف عز الدين | رئيس الإدارة المركزية لتنظم وترتيب وتخطيط قوى عاملة (الهيئة العامة) |
| ٧ | فائقة عصمت السيسى | رئيس الإدارة المركزية لسياسات التطوير وتقييم الأداء الإدارى لوحدات الإدارة المحلية |
| ٨ | احلام جمال يوسف ميخائيل | رئيس الإدارة المركزية لشئون الوحدات التنظيم والإدارة |
| ٩ | عادل محمد شرف الدين عبده | رئيس الإدارة المركزية لشئون الأمانة العامة |
| ١٠ | سمير عبد المؤمن عبد الحافظ | رئيس الإدارة المركزية للبحوث |
| ١١ | ملكه محمد محمود يوسف | رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب وتخطيط قوى عاملة وجه بحرى |
| ١٢ | فايزة عبد الرحيم على حسين | رئيس مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى |
| ١٣ | نادية إبراهيم عبد الهادى | رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب وتخطيط لمحافظات القاهرة/ الجيزة/ القليوبية/ المنوفية/ الغربية/ مطروح |
| ١٤ | د. هانم إبراهيم على الشبينى | رئيس الإدارة المركزية لشئون المديريات |
| ١٥ | محمد كامل محمد برين | رئيس الإدارة المركزية للمعلومات |
| ١٦ | حسناء حسن توفيق | رئيس الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز |
| ١٧ | سامية مصطفى بهجت | رئيس الإدارة المركزية للترتيب وتنظيم جامعات وبحث علمى |
| ١٨ | سامية صموئيل سابا | رئيس الإدارة المركزية للترتيب وتنظيم وجه قبلى |
| ١٩ | نوال محمد مصطفى بيومى | رئيس الإدارة المركزية لتحقيق الشفافية والعدالة فى مجالات شئون الخدمة المدنية |

# السادة مديرى مديريات التنظيم والادارة بالمحافظات

## مديرى مديريات التنظيم والادارة بالمحافظات التابعين للجهاز المركزى للتنظيم والادارة

| م | الاسم | الوظيفة |
|---|---|---|
| ١ | عبد الخالق محمد هاشم | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية |
| ٢ | اعتدال شوقى محمد عفيفى | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة القليوبية |
| ٣ | أحمد محمد إبراهيم سالم | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة دمياط |
| ٤ | عمر عبد العزيز أحمد عبد الهادى | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الجيزة |
| ٥ | السيد أحمد السيد رجب | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة كفر الشيخ |
| ٦ | د. عبد الكريم محمد هاشم السيد | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الشرقية |
| ٧ | عايدة خيرى أبو السعود | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة |
| ٨ | إبراهيم إبراهيم محمد المغير | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظ المنيا |
| ٩ | زينب عبده محمد عمار | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة السويس |
| ١٠ | محمدى عبد الفتاح محمد الصاوى | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة جنوب سيناء |
| ١١ | محمد على عبد اللاه | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة سوهاج |
| ١٢ | أبو سريع عبد الحميد مصطفى | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة شمال سيناء |
| ١٣ | محمود فؤاد محمود على | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة المنوفية |
| ١٤ | مقبول محمد محمد عبد العال | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة أسيوط |
| ١٥ | سامية محمد رياض عبد الشافى | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الاسكندرية |
| ١٦ | مهى محمد رشاد سليمان | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الغربية |
| ١٧ | سلوى محمود عفيفى | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة بنى سويف |
| ١٨ | عائشة إبراهيم على شعراوى | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الاسماعيلية |
| ١٩ | تحية أحمد عزت ابو دره | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الفيوم |
| ٢٠ | مدحت محمود محمد القنياتى | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة قنا |
| ٢١ | عبد الجواد عبد الغفور حسنين | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة أسوان |
| ٢٢ | المحمدى عليوة غطاس | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة البحر الأحمر |
| ٢٣ | محمد إمام على | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة مرسى مطروح |
| ٢٤ | كمال فؤاد أحمد | مدير مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الوادى الجديد (منتدب) |
| ٢٥ | خالية | مدير التنظيم والإدارة بمحافظة البحيرة |
| ٢٦ | خالية | مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة بورسعيد |
| ٢٧ | خالية | الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمدينة الأقصر. |

# السادة مستشاري رئيس الجهاز «ب» بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

| م | الاسم | الوظيفة |
|---|---|---|
| ١ | أحمد ياسين حامد | مستشار «ب» بمديرية التنظيم والإدارة بمحافظة أسوان |
| ٢ | د. رشاد أحمد محمد مشرف | مستشار (ب) |
| ٣ | مرفت عبد السلام حسن | مستشار (ب) |
| ٤ | ملكة محمود عوض المنياوى | مستشار (ب) |
| ٥ | نادية على محمد على اسماعيل | مستشار (ب) |
| ٦ | انطوانيت فائق روفائيل | مستشار (ب) |
| ٧ | مديحة محمود حامد محمد | مستشار (ب) |
| ٨ | فتحية كامل محمد الأكرادى | مستشار (ب) «قطاع الاسكندرية» |
| ٩ | ثريا سعد عبدالله | مستشار (ب) |
| ١٠ | فتحية محمد أحمد جادو | مستشار (ب) |
| ١١ | الطاف مصطفى زكى موسى | مستشار (ب) |
| ١٢ | سناء مصطفى أحمد الصادق | مستشار (ب) |
| ١٣ | تهانى عبدالرحمن محمد عبدالرحمن | مستشار (ب) |
| ١٤ | محمد خيرى على أحمد غنيمى | مستشار (ب) |
| ١٥ | أميرة اسماعيل ابراهيم | مستشار (ب) |
| ١٦ | شهنده نسيم عبدالحميد رضوان | مستشار (ب) |
| ١٧ | فايزة لبيب محمود سالم | مستشار (ب) |
| ١٨ | أميرة محب نصر حتاته | مستشار (ب) |
| ١٩ | رضا أبوزيد محمد | مستشار (ب) |
| ٢٠ | سهام محمود محمد اسعد | مستشار (ب) |
| ٢١ | نيلى جرجس ميخائيل | مستشار (ب) |

السادة مستشاري رئيس الجهاز «ب» بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

# الشركة العربية لأنابيب البترول

# سوميد

## الطريق المختصر

بين بترول الخليج العربى
و
السوق الأوروبية

## الوفر فى المسافة و الوقت

